

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Filozofii i Socjologii

Magdalena Najda

# Etyka pracy a mobbing w perspektywie filozofii moralnej i psychologii

Rozprawa doktorska  
napisana pod kierunkiem  
prof UW, dr hab. Pawła Łukowa

Warszawa 2012

## Spis treści

|   |            |
|---|------------|
| <b>SPIS TREŚCI.....</b>   | <b>2</b>   |
| <b>WSTĘP.....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>I. MOBBING: JEGO ISTOTA, PRZEJAWY I SKALA.....</b>   | <b>9</b>   |
| 1. Historia terminu .....   | 9          |
| 2. Opis zjawiska.....   | 16         |
| 3. Skala zjawiska.....  | 20         |
| 4. Podsumowanie.....  | 30         |
| <b>II. WARTOŚĆ PRACY W NOWOŻYTNOŚCI.....</b>  | <b>31</b>  |
| 1. Praca zawodowa w nowożytności.....   | 31         |
| 2. Praca a drugi człowiek.....  | 37         |
| 3. Budowanie godności osobistej dzięki pracy zarobkowej.....  | 48         |
| 4. Sens życia.....  | 57         |
| <b>III. MOBBING – ZJAWISKO SPOŁECZNE.....</b>   | <b>68</b>  |
| 1. Cechy organizacji sprzyjające mobbingowi.....  | 68         |
| 1.1. Ogólny klimat społeczny w organizacji.....   | 69         |
| 1.2. Czynniki motywujące do mobbingu.....   | 80         |
| 1.3. Czynniki wyzwalające mobbing .....   | 88         |
| 2. Społeczne mechanizmy mobbingu: stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie.....                                     | 90         |
| 3. Stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie – studium przypadku.....  | 96         |
| <b>IV. MOBBING JAKO ZJAWISKO PSYCHOLOGICZNE.....</b>  | <b>109</b> |
| 1. Wpływ mobbingu na reprezentację poznawczą świata społecznego i procesy<br>autonarracyjne u osób atakowanych..... | 109        |
| 2. Działania podejmowane przez ofiary w odpowiedzi na mobbing.....  | 129        |
| 3. Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary.....  | 136        |

|  |            |
|--|------------|
| 4. Osobowość ofiary. Czy każdy może być obiektem ataków? .....       | 142        |
| 5. Skutki psychologiczne mobbingu dla jego obserwatorów .....        | 150        |
| 6. Mobber.....   | 154        |
| <b>V. MORALNE ZŁO MOBBINGU.....</b>                                  | <b>168</b> |
| 1. Dobre życie w ujęciu filozofii liberalnej.....                    | 170        |
| 2. Życie i dochód zapewniający warunki elementarnie przyzwoite ..... | 176        |
| 3. Społeczeństwo – perspektywa ofiary mobbingu.....                  | 181        |
| 4. Społeczeństwo – konsekwencje dla organizacji.....                 | 186        |
| 5. Poczucie sprawiedliwości .....                                    | 189        |
| 6. Społeczne podstawy szacunku dla samego siebie.....                | 198        |
| 7. Racjonalność.....   | 206        |
| 8. Realizowanie interesów i osiąganie planowanych rezultatów.....    | 214        |
| 9. Wolność.....  | 218        |
| 10. Subiektywne poczucie zadowolenia.....                            | 223        |
| <b>WNIOSKI KOŃCOWE.....</b>  | <b>231</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA:.....</b>  | <b>234</b> |

## Wstęp

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest etyczna analiza zjawiska mobbingu z wykorzystaniem ustaleń psychologicznych. Mobbing można ujmować na wiele sposobów: jako patologię relacji między jednostkami, jako patologię zarządzania, jako znak czasów, w których osobisty sukces i wyścig po wygodne życie stały się najważniejszymi celami, kosztem takich wartości jak troska i odpowiedzialność za drugiego człowieka. W mojej pracy staram się umieścić mobbing w perspektywie etycznej, która pozwala zrozumieć to zjawisko przede wszystkim jako źródło zła moralnego. Celem moim jest wieloaspektowe pokazanie moralnego zła mobbingu w ramach perspektywy integrującej wyniki badań psychologicznych z rezultatami dociekań etycznych.

Nowość takiego ujęcia w stosunku do licznych funkcjonujących w literaturze przedmiotu polega na tym, że zło moralne mobbingu nie jest w nim jedynie milczącym założeniem, lecz staje się pierwszoplanowym obiektem analizy i wyjaśnień. Taka perspektywa wydaje się być cenna z tego powodu, że odsłaniając negatywny moralnie charakter mobbingu, ujawnia szczegółowo powody, dla których jest on niedopuszczalny w zarządzaniu organizacją bądź jako styl bycia w miejscu pracy.

Metodą, jaka została zastosowana do realizacji tak zarysowanego przedsięwzięcia, jest analiza literatury empirycznej z dziedziny psychologii i nauk społecznych z punktu widzenia ujęcia etycznego. Ponieważ zamiarem moim było przedstawienie możliwie najbardziej wyczerpującego opisu moralnego zła mobbingu, praca ma charakter interdyscyplinarny. Opieram się w niej na wiedzy zgromadzonej przez psychologów, badaczy organizacji i etyków. Dodatkowo, wywody swoje ilustruję materiałem empirycznym zaczerpniętym z orzecnictwa polskich sądów pracy w sprawach o mobbing. Analiza zła moralnego mobbingu w kategoriach psychologii i etyki pozwala na przetłumaczenie zjawisk etycznych na język psychologii i odwrotnie. Celem takiego działania jest uzyskanie wielowymiarowego obrazu zjawiska i pełniejszego zrozumienia istoty zła, jakiego jest ono źródłem. Podejście psychologiczne pozwala dostrzec subiektywny wymiar mobbingu, podejście filozoficzne daje etyczne ramy, bez których nie można byłoby przedstawić zjawiska jako „choroby” współczesnych organizacji.

Odsłaniając zło moralne mobbingu odwołuję się do wizji dobrego życia, jaką można zrekonstruować na gruncie takich tradycji jak psychologia humanistyczna, psychologia narracji i filozofia liberalna. Na wizję tę składa się nowożytnie docenienie wartości pracy

zarobkowej i swobodnego realizowania własnych, racjonalnych planów życiowych. Celem moim nie jest jednak ograniczenie się do rekonstrukcji wizji dobrego życia oferowanej przez wybraną koncepcję liberalną. Takie postępowanie ograniczyłoby ważność stawianych przeze mnie tez do tej koncepcji i byłoby przekonywające głównie dla jej zwolenników. Rekonstruowana w rozdziale V wizja dobrego życia członka społeczeństwa liberalnego aspiruje do ogólności, która uczyni moje konkluzje szeroko akceptowalnymi. Jednym z aspektów tej ogólności jest to, że rekonstrukcję dobrego życia liberalnego przedstawiam w terminach dóbr o podstawowym znaczeniu dla wszystkich członków społeczeństwa liberalnego.

Główną tezę pracy jest myśl, zgodnie z którą zło moralne mobbingu polega na tym, że w świecie, w którym praca zarobkowa zajmuje niezwykle ważne miejsce, mobbing pozbawia dostępu do dóbr uznanych za podstawowe w liberalnym społeczeństwie demokratycznym.

W rozdziale pierwszym podejmuję kwestie terminologiczne przedstawiając najczęściej używane terminy i znaczenie, jakie badacze im przypisują, a także poruszam problem źródła mobbingu i skali zjawiska we współczesnych organizacjach. Najbardziej popularnymi w literaturze terminami są „mobbing” i „bullying”. Pierwszy używany jest w literaturze skandynawskiej i polskiej, drugi w publikacjach anglojęzycznych. Chociaż w świetle pewnych interpretacji terminy te mają nieco różne znaczenia, wśród badaczy istnieje ogólnie przyjęty zwyczaj zamiennego ich stosowania.

Przyczyny pojawienia się mobbingu, nie są jasne, najczęściej mówi się o towarzyszącym globalizacji wzroście ogólnej presji wywieranej na pracowników i organizacje przy jednoczesnym spadku odporności psychicznej i umiejętności radzenia sobie z trudnościami. Również skala zjawiska jest przedmiotem licznych badań i chociaż wyniki nie są w pełni konkluzywne, problem mobbingu w ich świetle jawi się jako jeden z największych, jakie nurtują współczesne organizacje.

W rozdziale drugim przedstawiam doświadczenie pracy zawodowej jako kardynalne w życiu współczesnego człowieka. W tym celu wskazuję zasadniczą rolę, jaką działalność zawodowa pełni w budowaniu relacji międzyludzkich, docenianiu godności oraz dla nadawania całemu życiu moralnego sensu. Te trzy czynniki stanowią ważny element wiedzy o sobie składającej się na tożsamość jednostki, przedstawianej przeze mnie za Charlesem Taylorem. Filozof ten mówi, o trzech zasadniczych kierunkach, w których rozwija się tożsamościowa autonarracja: odniesienie do innych ludzi, budowanie własnej godności i nadawanie moralnego sensu życiu jako całości. Praca zawodowa ze względu na to, że jest działalnością społeczną stanowi ważne źródło wiedzy o sobie jako uczestniku relacji

międzyludzkich. Pracując ludzie wzbogacają swoją samowiedzę odpowiadając na pytania o ich stosunek do drugiego człowieka. Ponieważ relacje międzyludzkie mają zawsze charakter dwustronny, doświadczenie bycia z innymi w miejscu pracy, jest ważnym źródłem tych treści autointerpretacji, które odpowiadają na pytanie o godność osobistą jednostki wyrażaną w postawach innych wobec niej. Praca zawodowa jest źródłem poczucia godności nie tylko ze względu na swój społeczny charakter, ale także dlatego, że stwarzając możliwości samoaktualizacji wzmacnia poczucie własnej wartości i dumy. Praca zawodowa, będąc doświadczeniem zajmującym znaczną część dorosłego życia człowieka, a także dając okazję do spotkań z innymi ludźmi i samoaktualizacji, staje się jedyną w swoim rodzaju szansą do „uczynienia licznych wartości swoimi”<sup>1</sup> i usprawiedliwieniem egzystencji jako dobrej i znaczącej.

W rozdziale trzecim skupiam się na społecznym wymiarze analizowanego zjawiska. Mobbing zachodzi w przestrzeni publicznej i opiera się na mechanizmach społecznych, wśród których najważniejsze to: stygmatyzacja, uciszanie i wykluczanie. Chociaż głównym protagonistą dramatu jakim jest terror psychologiczny w miejscu pracy jest mobber, bez udziału społecznego otoczenia do mobbingu nie dochodzi. Agresor swoim działaniem przejmuje kontrolę nad społecznymi procesami uzgadniania znaczeń, narzucając otoczeniu wykreowany przez siebie obraz sytuacji. W pierwszej fazie mobbingu inni ludzie uznają atakowanego za pracownika, z którym „coś jest nie tak”. Naznaczona ofiara przyciąga negatywną uwagę i staje się obiektem obserwacji. Naturalne próby obrony traconego wizerunku podejmowane przez osobę atakowaną w konsekwencji manipulacyjnych działań mobbera spotykają się ze społeczną reakcją uciszania polegającą na niesłuchaniu i niesłyszeniu tego, co ofiara ma do zakomunikowania. Kolejną fazą mobbingu jest społeczne wykluczanie ofiary. Otoczenie, emocjonalnie wyczerpane toczącym się konfliktem oraz budujące zniekształcony przez manipulacje mobbera obraz osoby atakowanej, odwraca się od niej i podejmuje mniej lub bardziej jawne działania na rzecz ostatecznego jej wykluczenia z grona pracowników.

Uruchomienie mechanizmów stygmatyzacji, uciszania i wykluczania, obok działania mobbera jest również konsekwencją szerszego kontekstu. Organizacja przez swoją ogólną ideologię i styl zarządzania może stwarzać mniej lub bardziej sprzyjające mobbingowi okoliczności. Rozdział trzeci pracy jest też miejscem na omówienie organizacyjnych czynników terroru psychologicznego takich jak: nierównowaga sił pomiędzy pracownikami, silna rywalizacja, stawianie maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu wśród celów

---

<sup>1</sup> J. Tischner, *Rodowód ludzkiej godności* „W drodze” 1986, nr 4, s. 54.

organizacji, brak lub nadmiar kontroli nad pracownikami, system nagradzania stymulujący negatywne zachowania wobec kolegów.

W kolejnej części pracy analizuję mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za mobbing i przezeń uruchamiane. Szukając odpowiedzi na pytanie o źródła mobbingu badacze podejmują problem osobowościowych predyspozycji do bycia ofiarą i sprawcą, jednak brak konkluzyjnych badań pozostawia tę kwestię otwartą. Zdecydowanie więcej wiedzy popartej badaniami udało się zgromadzić na temat psychologicznych procesów aktywowanych przez działania mobbera. W tej części pracy skupiam się przede wszystkim na poznawczych i emocjonalnych mechanizmach, jakie pojawiają się w odpowiedzi na mobbing w psychice osoby atakowanej, a także u obserwatorów. Najważniejsze z nich to przebudowa przekonań na temat świata społecznego i zmiany w autonarracji. Analiza procesów zachodzących pod wpływem doświadczenia, jakim jest mobbing w miejscu pracy, jest podstawą do podjęcia tematu skutków mobbingu dla zdrowia osób atakowanych. Jako najbardziej negatywne konsekwencje terroru psychicznego wymienia się zespół stresu pourazowego, zespół uogólnionego lęku i depresję.

Obraz mechanizmów psychologicznych generowanych przez mobbing uzupełniają zachowania, jakie ofiary podejmują próbując bronić się przed atakami. W rozdziale czwartym pracy przedstawiam najczęściej obserwowane reakcje na stres związany z mobbingiem i ich typowe konsekwencje.

Rozdział piąty jest próbą odpowiedzi na pytanie o istotę zła moralnego mobbingu poprzez zintegrowanie danych psychologicznych ze spojrzeniem etycznym. W tym celu skupiam się na pokazaniu niszczącej dostęp do dóbr prymarnych i blokującej realizację podstawowych potrzeb roli tego zjawiska. Narzędziami, jakimi się posługuję jest koncepcja dóbr prymarnych zaczerpnięta z filozofii liberalnej i teoria potrzeb stanowiąca centralny element psychologii humanistycznej. Nie wyróżniam żadnej konkretnej koncepcji liberalizmu, lecz korzystam z jego ogólnych ram aksjologicznych. Filozofowie liberalni pomimo tego, że uznają wielość koncepcji dobrego życia, często przyjmują, że warunkiem realizacji osobistych wizji szczęścia jest dostęp do dóbr podstawowych jednakowych dla wszystkich ludzi. Lista dóbr prymarnych koresponduje z potrzebami psychologicznymi wymienianymi przez A. Maslow'a, a najważniejsze pozycje na niej zajmują: życie, dochód, społeczeństwo, poczucie sprawiedliwości, realizacja celów i interesów, racjonalność, szacunek dla samego siebie budowany na społecznych podstawach, wolność, poczucie zadowolenia.

W tej części pracy staram się pokazać, że mobbing zagraża życiu nie tylko blokując możliwość zarobienia na nie, ale przede wszystkim przez to, że rujnuje zdrowie, a w

skrajnych sytuacjach prowadzi do samobójstwa, niszczy społeczną rzeczywistość, wykluczając jednostkę z sieci znaczących relacji międzyludzkich, uniemożliwia lub utrudnia realizację ważnych życiowych celów i interesów, burzy przekonanie o racjonalnym ładzie świata, narusza poczucie własnej wartości, redukuje zadowolenie z życia, ogranicza wolność.



## I. Mobbing: jego istota, przejawy i skala<sup>2</sup>

### 1. Historia terminu

Pojęcie „mobbing” pojawiło się w naukach społecznych w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Wcześniej stosowano je tylko w odniesieniu do świata zwierząt. Zjawiska nazywane dzisiaj tym terminem nie były przedmiotem zainteresowania psychologii, ani tym bardziej prawodawstwa aż do pionierskich badań Heinza Leymanna,<sup>3</sup> który twierdzi, że mobbing, podobnie jak dyskryminacja czy molestowanie seksualne nie jest zjawiskiem nowym, co więcej, że ten typ agresji znany jest w każdej kulturze. W 1982 zespół Heinza Leymanna podjął pierwsze próby gromadzenia i naukowego opracowania danych empirycznych. Rezultaty tych badań opublikowała w 1984 r. Narodowa Rada Bezpieczeństwa i Zdrowia Zawodowego w Sztokholmie<sup>4</sup>.

Wśród badaczy zjawiska występują dwa stanowiska odnośnie do tak późnego zainteresowania nim. Część z nich uważa, że brak zainteresowania mobbingiem wynika po prostu z niewystępowania tego problemu w czasach wcześniejszych, a mobbing jest nowym, niezamierzonym produktem cywilizacji, podobnie jak stres czy nadciśnienie.

W tej perspektywie jedną z przyczyn pojawiania się mobbingu są zmiany zachodzące w świecie gospodarczym i towarzyszące im nowe wymagania odnośnie do celów organizacji i stylu zarządzania ludźmi. Posłuszeństwo, stabilność, lojalność wobec przełożonego i pracowitość - wymagania formułowane przez tradycyjny styl zarządzania - tracą swoją wartość wobec wyzwań, przed jakimi stawiają pracowników i pracodawców procesy gospodarcze. Rosnąca konkurencja, szybko zmieniające się rynki, zmniejszenie nadzoru państwa nad działalnością gospodarczą, stały wzrost wydajności, konieczność dopasowywania się do zmian systemowych to składniki nowej rzeczywistości, która wymaga od pracowników gotowości do podejmowania ryzyka, perfekcji i odwagi wzięcia odpowiedzialności za rezultaty podjętych działań. Posłuszeństwo i lojalność wobec przełożonego stają się cnotami marginalnymi na średnim poziomie zarządzania. Styl sprawowania władzy oparty na tych cnotach w konfrontacji z nowymi wymaganiami wobec pracowników nieuchronnie prowadzi do konfliktów, w tym do mobbingu. Inną konsekwencją zmian następujących wraz z procesami gospodarczymi jest pojawienie się merytokracji jako

---

<sup>2</sup> Niniejszy rozdział jest istotnie zmienioną wersją rozdziału *Mobbing-próba przybliżenia zjawiska* [w:] *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, T. Romer, M. Najda, Warszawa, LexisNexis, 2010, s. 11-46.

<sup>3</sup> H. Leymann, B. Gustavsson, *Psychological violence at workplace: Two explorative studies*, Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen, 1984.

<sup>4</sup> Tamże.

dominującej metody zarządzania ludźmi w organizacjach. Pośrednio mobbingowi sprzyja też faworyzowanie wydajności pracowników kosztem takich wartości jak godność i poczucie bezpieczeństwa.

Badacze utrzymujący, że mobbing jest zjawiskiem nowym poszukują przyczyn mobbingu nie tylko w przemianach zachodzących w gospodarce i powiązanych z nimi zmianach metod zarządzania ludźmi w organizacjach, ale też w ogólnych zmianach dokonujących się w społecznej świadomości. Szczególną uwagę zwracają na reguły, na podstawie których budowane są relacje międzyludzkie i oceniana jest jakość życia. Kultura zachodnioeuropejskiej cywilizacji promuje indywidualizm i rywalizację jako skuteczne postawy w dążeniu do celów. Życiowe cele określa zaś przede wszystkim w kategoriach hedonistycznych. Troska o wyższą jakość życia mierzona głównie zasobami o charakterze materialnym – twierdzą zwolennicy tezy o tym, że mobbing jest zjawiskiem nowym – rządzi się prawem silniejszego, a mobbing to jedna z dostępnych technik w tej walce.

Inni badacze, do których należy Heinz Leymann, klasyk badań nad mobbingiem, utrzymują, że zjawisko to istniało zawsze, a brak zainteresowania nim wynikał z małej wrażliwości na tego typu problemy. Zainteresowanie mobbingiem, w tej perspektywie, można rozumieć jako efekt wzrastającej wraz z postępem cywilizacyjnym wrażliwości na cierpienie. Na korzyść takiego stanowiska przemawia obserwowany wzrost przynajmniej deklaratywnego przywiązania do idei takich jak równość, wolność, solidarność czy prawa człowieka. Idea równości szans czy szacunku dla godności ludzkiej obecna zarówno w tradycji chrześcijańskiej jak i w świeckiej filozofii praw człowieka, staje się ważnym elementem myślenia potocznego. Zmiany w wrażliwości moralnej nie zachodzą jednak w szybkim tempie. Dobrze zdomowione w codziennej rzeczywistości negatywne praktyki z trudem stają się dostrzegalne, bardzo powoli przekraczają próg społecznej uwagi, by w końcu otrzymać status moralnie nagannych i co najważniejsze – stać się przedmiotem społecznego potępienia. Podobnie rzecz ma się z mobbingiem.

Jedną z koncepcji wyjaśniających niezauważanie mobbingu jest teoria zagłuszanej grupy Cheris Kramarae'a, która twierdzi, że uwrażliwienie społeczne na pewne problemy jest procesem językowym polegającym na pojawianiu się w potocznym słowniku słów, przy pomocy których doświadczenia dotąd nie mające swojej nazwy stają się możliwe do wyartykułowania i dzięki temu widoczne<sup>5</sup>. Proces ten jest w istocie przełamaniem obowiązującego dyskursu grup dominujących. Doświadczenia mniej uprzywilejowanych komunikacyjnie grup obecne w zakamarkach społecznej świadomości stają się dostępne w

---

<sup>5</sup> Ch. Kramarae, *Women and men speaking. Frameworks for analysis*, Rowley, MA, Newbury House, 1981.

reprezentacji świata społecznego właśnie dzięki wprowadzeniu do dyskursu narzędzi językowych odpowiednich do jego wyrażenia. W ten sposób, twierdzi Kramarae w polu zainteresowania nauk społecznych i prawodawstwa pojawiły się takie zagadnienia, jak seksizm czy molestowanie seksualne. Dla podkreślenia wagi języka w tym procesie Kramarae używa terminu „zagłuszanie”, aby wskazać, że przyczyna nieobecności w społecznej świadomości pewnych doświadczeń nie leży w ich fikcyjnej naturze, czy marginalnym znaczeniu, lecz w obiektywnym braku możliwości wyrażenia ich słowami.

Zupełnie inną odpowiedź na pytanie o źródła mobbingu znaleźć możemy w refleksji psychologii pozytywnej lub u takich myślicieli jak Konrad Lorenz<sup>6</sup>, który jako pierwszy użył tego terminu w odniesieniu do pewnego typu agresji wśród zwierząt. Lorenz w książce pod znamienym tytułem „Regres człowieczeństwa” napisał, że współcześni ludzie są delikatniejsi niż ich przodkowie, łatwiej ich zranić oraz że stałe oczekiwanie od życia sukcesu i przyjemności uczyniło ich bezbronnymi wobec cierpienia. W tej perspektywie mobbing jawi się jako wytwór ludzkiej słabości, nowa reakcja na stare zjawiska. Z racji naszej ułomności wyodrębnił się jako figura w polu percepcji społecznej, choć zawsze był w społecznym doświadczeniu obecny.

W podobnym duchu wypowiada się Martin Seligmann<sup>7</sup> czołowy przedstawiciel psychologii pozytywnej twierdząc, że dramatyczny wzrost zachorowań na depresję obserwowany współcześnie w Stanach Zjednoczonych jest paradoksalnym efektem cieplarnianych warunków, jakie tworzy cywilizacja w bogatych demokracjach. Szczególne znaczenie mają nowe metody wychowywania dzieci i młodzieży, w których dominującym elementem jest właśnie ochrona przed stresem, cierpieniem i porażką.

Na czym polega mobbing? Odpowiedź na to pytanie, jest równie trudna jak odpowiedź na pytanie o to, dlaczego dopiero od niedawna o mobbingu się mówi. Uczeni badający i opisujący to zjawisko nie są zgodni, co do wielu istotnych kwestii i otwarcie przyznają się do trudności z ostatecznym sprecyzowaniem tego, czym jest mobbing i jak można go rozpoznać. Pomocą w udzieleniu odpowiedzi, na to zasadnicze dla nas pytanie będzie krótkie prześledzenie historii terminu „mobbing”, a także innych słów stosowanych dla określenia zjawiska nękania w miejscu pracy. W ten sposób ujawni się również kontekst znaczeniowy i kształtowanie się badań nad mobbingiem.

W literaturze na temat tego, co do tej pory nazywaliśmy mobbingiem, funkcjonuje bardzo wiele terminów i ciągle pojawiają się nowe. W jednym tylko specjalnym wydaniu

---

<sup>6</sup> K. Lorenz, *Regres człowieczeństwa*, Warszawa, PIW, 1986.

<sup>7</sup> M. Seligman, E. Walker, D. Rosenhan, *Psychopatologia*, Warszawa, Zysk i S-ka, 2003, s. 271.

Counseling Psychology Journal poświęconym mobbingowi autorzy opublikowanych tam artykułów posłużyli się aż trzydziestoma trzema terminami jako nazwami dla zachowań o charakterze nękania w miejscu pracy<sup>8</sup>. Wśród nich najczęściej używane to: mobbing, bullying, terror psychiczny lub przemoc psychiczna w miejscu pracy, molestowanie (moralne, emocjonalne, psychiczne) i *incivility* (niegrzeczność).

Termin „mobbing” wprowadzili badacze skandynawscy, którzy jako pierwsi poświęcili uwagę zjawisku nękania w miejscu pracy. W krajach skandynawskich po raz pierwszy wprowadzono też regulacje prawne dotyczące mobbingu. Obok badaczy skandynawskich pojęcia „mobbing” używają naukowcy niemieccy i japońscy, używa się go również w literaturze i prawodawstwie polskim. Słowo „mob” pochodzi z języka angielskiego, w którym znaczy rozruchy, zamieszki, niepokoje, bezprawne, kryminalne zachowanie tłumu, motłochu. Do takiego zachowania dochodzi na przykład, gdy grupa ludzi zrzesza się na wezwanie, w nielegalnym celu albo by osiągnąć cel legalny przy pomocy nielegalnych środków najczęściej polegających na przemocy lub zastraszeniu.

Terminem naukowym słowo „mobbing” stało się za sprawą Konrada Lorenza, który posłużył się nim w swoich pracach na temat agresywnego zachowania się zwierząt<sup>9</sup>. Badacz ten zwrócił uwagę na agresję mniejszych zwierząt skierowaną przeciw zwierzęciu większemu w celu przepędzenia go, odizolowania, pozbawienia pozycji. Przemoc wewnątrzgatunkowa opisywana przez etologów ma wiele motywów. Jednym z nich, niezwykle silnym i stosunkowo dobrze znanym, jest rywalizacja o dobra takie jak partner seksualny, terytorium, czy pożywienie. Inne motywy są mniej czytelne. Przedmiotem ataków bywają zwierzęta, które są przybyszami i starają się dołączyć do stada, a także takie, które wyróżniają się spośród innych, są dorodniejsze, silniejsze lub przeciwnie – mniejsze lub słabsze. Lorenz mobbingiem nazwał zaszczuwanie dużego osobnika przez mniejszych członków grupy.

Kolejny etap w historii terminu „mobbing” to dostrzeżenie analogii pomiędzy opisywanym przez etologów agresywnym zachowaniem się zwierząt wewnątrz grupy a agresywnym zachowaniem się dzieci wobec jednego lub kilku kolegów z tej samej grupy. Zachowanie to opisał i nazwał terminem mobbing szwedzki psychiatra Heinemann<sup>10</sup>. Badacz ten użył terminu mobbing, aby podkreślić powagę skutków, do jakich może doprowadzić prześladowanie dzieci przez kolegów: skrajnej rozpacz i nawet samobójstwa. Zjawisko mobbingu opisywane przez Konrada Lorenza i Heinemanna ma charakter grupowy. U obu

---

<sup>8</sup> L. Crawshaw, *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions* „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No 3, s. 263-267.

<sup>9</sup> K. Lorenz, *Tak zwane zło*, Warszawa, PIW, 2005.

<sup>10</sup> P. Heinemann, *Mobbing-group violence*, Stockholm, Nature & Kultur, 1972.

badaczy atakującym jest grupa, nie jednostka, co koresponduje z literalnym znaczeniem angielskiego słowa „mob”.

Chociaż mobbing w miejscu pracy opisywany jest głównie jako atak pojedynczej osoby, rzadko kilku osób, jego istotą jest obecność pewnego grupowego przyzwolenia. Atakujący tłum zastępuje tu niema rzesza świadków niedoli, swym milczeniem wzmacniając efekt aktywności agresora, z czasem zaczynająca żywić propagowane przez mobbera przekonanie, że z ofiarą „coś jest nie tak”. Inną, obok grupowej, konotacją terminu mobbing odpowiadającą jego słownikowemu znaczeniu w języku angielskim jest pewnego rodzaju bezmyślność sprawcy charakteryzująca się brakiem racjonalnych przyczyn mogących uzasadnić ataki i swoiste ośpienie świadków. Fizyczna siła rozsierzonego tłumu w terminie mobbing może być metaforą mocy psychologicznej manipulacji stosowanej przez mobbera jak i niszczącej potęgi biernej postawy tzw. niezaangażowanych obserwatorów. Przez skojarzenie z agresywnym, bezprawnie działającym tłumem słowo „mobbing” pozwala wyrazić również nieuchronność porażki na jaką zwykle skazana jest ofiara. Bliskie takiego rozumieniu terminu mobbing są określenia: „nękanie w miejscu pracy” podkreślające długotrwałość procederu i „terror psychiczny” podkreślające zaangażowanie w mobbing mechanizmów manipulacji psychologicznej.

Trudność w ustaleniu racjonalnych powodów ataków prowadzi do pytania o obecność świadomej intencji u mobbera. Są wśród badaczy tacy, którzy twierdzą, że mobber działa celowo, inni odrzucają ten element definicji, opierając się na wynikach badań wskazujących na obecność nieuświadomionych uprzedzeń i stereotypów. Mobbing w stosunku do osób innej rasy lub orientacji seksualnej może być zachowaniem automatycznym, poza świadomą kontrolą, a więc nieintencjonalnym, zdarza się to szczególnie w środowiskach bardzo konserwatywnych. Definitywną cechą mobbingu niekwestionowaną przez żadną grupę badaczy, jest jego długotrwałość i psychologiczna przewaga mobbera nad ofiarą.

Niektórzy badacze twierdzą, że pojęcia mobbing i bullying dotyczą tego samego zjawiska<sup>11</sup> a różnice w terminologii są jedynie wynikiem różnic w tradycji językowej. Inni odróżniają byllying od mobbingu. Na przykład Len Sperry uważa, że bullying i mobbing są dwiema skrajnymi pod względem intensywności formami agresji w miejscu pracy, przy czym bullying jest formą łagodniejszą, ograniczającą się wyłącznie do relacji między dwiema osobami: ofiarą i agresorem, bez udziału procesów grupowych, takich jak stygmatyzacja i

---

<sup>11</sup> L. Crawshaw, *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions* dz. cyt. s. 263-267.

wykluczanie społeczne, które są charakterystyczne dla mobbingu<sup>12</sup>. Inni twierdzą, że terminy mobbing i bullying nie opisują tego samego typu zachowań i próbują określić, na czym polegają różnice między jednym a drugim zjawiskiem<sup>13</sup>. Na przykład przyjmuje się, że bullying jest agresywnym zachowaniem przełożonego wobec podwładnego podczas, gdy mobbing to agresja wobec osoby o tej samej pozycji zawodowej. Takie rozróżnienie zakłada, że agresja ze strony przełożonego ma inny charakter i inne skutki niż agresja ze strony kolegów. Teza ta znajduje potwierdzenie w wynikach badań empirycznych przeprowadzonych przez Ferris i Kline, które wskazują na to, że agresywne zachowania ze strony kolegów są postrzegane przez atakowane osoby jako bardziej stresujące niż takie same zachowania ze strony przełożonych<sup>14</sup>.

W innym ujęciu zakłada się, że bullying to ataki ze strony pojedynczego agresora wobec jednej lub kilku osób o tym samym, co agresor statusie, a mobbing to ataki ze strony grupy agresorów na jedną osobę, przy czym nie ma znaczenia pozycja ofiary w organizacji: obiektem agresji może być kolega, podwładny lub przełożony<sup>15</sup>. Wpływ statusu i liczby agresorów na charakter agresji i stopień zranienia, jakiego w jej wyniku doświadczają ofiary, jest zagadnieniem, które wciąż czeka na empiryczne rozstrzygnięcie. Rayner i Hoel uważają, że używanie pojęcia mobbing w literaturze skandynawskiej wynika właśnie z faktu, że w krajach skandynawskich nękanie w miejscu pracy częściej niż na przykład w Wielkiej Brytanii przybiera formę grupowego atakowania jednostki<sup>16</sup>. Heinz Leymann wprowadzając pojęcie mobbing rzeczywiście posłużył się przykładem, w którym ofiara prześladowana była przez grupę pracowników.

Jeszcze inna perspektywa ujmuje bullying jako agresję bezpośrednią, również fizyczną, i przeciwstawia go mobbingowi, który w tym ujęciu jest przede wszystkim zachowaniem manipulacyjnym i wrogą komunikacją. Takie rozumienie terminu „bullying” nawiązuje do literalnego znaczenia rzeczownika „bully”, który w języku polskim nie ma swojego dokładnego odpowiednika i tłumaczony jest jako „osoba siejąca postrach”, „ktoś kto zastrasza innych, znęca się fizycznie lub psychicznie, upokarza”.

---

<sup>12</sup> L. Sperry, *Workplace mobbing and bullying: a consulting psychology perspective and overview*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, vol. 61, No 3, s. 167.

<sup>13</sup> H. Hoel, D. Beale, *Workplace bullying, psychological perspective and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach*, „British Journal of Industrial Relations” 2006, 44, s. 239-262.

<sup>14</sup> P. Ferris, T. Kline, *Negative interpersonal interactions: Consequences in the student practice setting*, „Journal of Vocational Training and Education” 2009, Vol. 61, nr 3, s. 319 – 333.

<sup>15</sup> N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*, Ames, IA: Civil Society Publishing, 1997.

<sup>16</sup> C. Rayner, H. Hoel, *A summary review of literature relating to workplace bullying*, „Journal of Community & Applied Social Psychology” 1997, vol. 7, s. 181-191.

W literaturze francuskiej, dzięki pracy Hirigoyen, popularne stało się pojęcie „molestowanie moralne” *le harcelement moral*<sup>17</sup>. Termin ten podkreśla etyczny wymiar doświadczenia nadając działaniom, o których mowa, status nieakceptowalnych bez względu na okoliczności oraz zwraca uwagę na niejednoznaczny, czasami wręcz ukryty, sens działań agresora, które tylko dzięki wnikliwej analizie pełnego kontekstu mogą być trafnie zidentyfikowane. Oba aspekty omawianego zjawiska są zawarte w szerokiej, opisowej definicji Leymanna według którego, mobbing to przede wszystkim wroga komunikacja, w konsekwencji której atakowana osoba zostaje doprowadzona do stanu bezradności i bezbronności oraz zaczyna odczuwać negatywne skutki zdrowotne: somatyczne i psychiczne<sup>18</sup>.

Anderson i Pearson, prowadząc badania nad patologią relacji międzyludzkich w miejscu pracy, zwróciły uwagę na zjawisko, które nazwały *incivility* i opisały jako niewłaściwe zachowania o niewielkiej intensywności i niejednoznacznej intencji, łamiące zasady uprzejmego odnoszenia się do siebie, polegające głównie na okazywaniu braku szacunku dla drugiej osoby. Zachowania te różni od mobbingu brak jednoznacznej i uświadamianej, zarówno przez podmiot jaki i obiekt działania, intencji zranienia. Systematyczne doświadczanie tego typu zachowań prowadzi jednak do skutków analogicznych do tych będących konsekwencją mobbingu<sup>19</sup>. Badacze mówią o efekcie śnieżnej kuli i twierdzą, że długotrwałe doświadczanie drobnych nieuprzejmości w miejscu pracy może mieć bardziej niszczące skutki niż bardzo silny, lecz jednorazowy stres<sup>20</sup>. Choć pojedyncze zachowania określane terminem *incivility* są mniej drastyczne niż zachowania o charakterze mobbingu, z racji swojej powtarzalności i podobnych efektów dla zdrowia osób, na które są skierowane można uznać je za należące do tej samej kategorii.

Część literatury na temat mobbingu ujmuje to zjawisko w szerszym kontekście traktując jako należące do ogólnej grupy „molestowanie” obok molestowania seksualnego i na tle rasowym<sup>21</sup>. W klasycznej już pracy Brodsky definiuje molestowanie jako uporczywe i powtarzające się akty zadawania cierpienia, dręczenia, zniechęcania i utrudniania działania. Osoba molestująca to w ujęciu Brodskyego manipulator dążący do władzy i prestiżu. Niektóre role ze względu na swój charakter sprzyjają podejmowaniu działań agresywnych; Brodsky

<sup>17</sup> M. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań, W Drodze, 2002.

<sup>18</sup> H. Leymann *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 165-184.

<sup>19</sup> L. Anderson, C. Pearson, *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, Academy of Management Review 1999, 24, 452-471.

<sup>20</sup> L. Cortina, V. Magley, J. Hunter Williams i R. Day Langhout, *Incivility in the workplace: Incidence and Impact*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, 6 (1), s. 64-80.

<sup>21</sup> C. Brodsky, *The harrassed worker*, Toronto, Lexington Books, DC Heath, 1976.

podaje jako przykład zawód instruktora w jednostkach Marines. W pewnych kontekstach organizacyjnych (wojsko, więziennictwo) molestowanie bywa interpretowane i usprawiedliwiane jako „próba,” jakiej poddawani są członkowie organizacji. Molestowanie według Brodskyego to zastraszanie i wywieranie presji, wyzwajające negatywne emocje. Brodsky mówi o subiektywnym i obiektywnym aspekcie molestowania. Aspekt subiektywny wyraża się w tym, że sama ofiara jest przekonana o tym, że jest ofiarą, aspekt obiektywny, to obecność obiektywnych dowodów potwierdzających molestowanie. Wprowadzenie tego rodzaju dychotomii do definicji skłania do skupienia uwagi nie tylko na obiektywnych faktach, tak jak są one odbierane przez niezależnych obserwatorów, lecz także na subiektywnych odczuciach osoby atakowanej, bez względu na to, czy niezależny obserwator uznałby te odczucia za mające uzasadnienie w obiektywnych faktach.

W literaturze amerykańskiej molestowanie określa się jako dyskryminację (na przykład ze względu na rasę lub religię), przybierającą formę obraźliwego zachowania względem pracownika, które narusza jego dobrostan. Mobbing, w odróżnieniu od molestowania uważa się za powtarzające się zachowania mające na celu zastraszanie lub upokorzenie pracownika, prowadzące do negatywnych skutków zdrowotnych. Molestowanie, w przeciwieństwie do mobbingu jest w Stanach Zjednoczonych prawnie zabronione<sup>22</sup>.

Obok pojęć mobbing, bullying, terror psychiczny, nękanie w miejscu pracy, molestowanie moralne, *incivility* i molestowanie, w piśmiennictwie dotyczącym omawianego zjawiska pojawia się określenie „przemoc w miejscu pracy”. Przemoc w miejscu pracy zazwyczaj jest jednak traktowana w literaturze wyłącznie jako bezpośrednia agresja werbalna lub fizyczna, zdarzenie jednorazowe a osoba atakująca jest zazwyczaj obcym np. klientem, pasażerem. W literaturze amerykańskiej mówi się, że sprawcą przemocy w miejscu pracy jest często niezadowolony pracownik, który był ofiarą mobbingu i pragnie dokonać zemsty na swoim prześladowcy<sup>23</sup>.

## 2. Opis zjawiska

Próbując zbudować obraz zjawiska, Leymann zaczął od analizy przypadków tak zwanych „trudnych pracowników”. Najczęściej okazywało się, że problem nie tkwił w owych „trudnych ludziach”. Zostali oni naznaczeni jako „trudni” w konsekwencji długotrwałego procesu nękania przez jedną lub więcej osób<sup>24</sup>. Badania empiryczne przeprowadzone w latach

---

<sup>22</sup> *Workplace bullying: what everyone needs to know*, Department of Labor and Industries, Report 2008, 87-2, s. 2-3.

<sup>23</sup> M. Mantell, *Ticking bombs. Defusing violence in the workplace*, New York, Irvin, 1994.

<sup>24</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt. s. 165-184.



osiemdziesiątych pozwoliły Leymannowi i innym badaczom zbudować podstawowy opis zjawiska. Nie jest to obraz jednorodny. Zachowania, które można zaklasyfikować jako mobbing mają różnorodne przyczyny, prowadzą do różnorodnych skutków i przyjmują zróżnicowane formy. Leymann podkreśla nierównowagę sił pomiędzy mobberem a atakowanym, powtarzalność i długotrwałość ataków mobbera, a także negatywne skutki dla ofiary. Kierownik, któremu raz zdarzyło się nakrzyczeć na pracownika nie może być uznany za mobbera. Leymann przyjmuje, że o mobbingu możemy mówić, gdy zachowania agresywne pojawiają się co najmniej raz w tygodniu i mają miejsce przynajmniej od pół roku.

Badacz ten klasyfikuje zachowania mobbingowe w pięć kategorii. Pierwszą, o kluczowym charakterze, stanowią zachowania uniemożliwiające swobodną komunikację między ofiarą a pozostałymi osobami zatrudnionymi w organizacji np. uciszanie, obraźliwe wypowiedzi, groźby werbalne. Repertuar zachowań tego rodzaju obejmuje obrażanie słowne, wyśmiewanie, deprecjonowanie, przy jednoczesnym uciszaniu, przerywaniu wypowiedzi, niedopuszczaniu do głosu, pozostawianiu głuchym na wszystkie argumenty używane przez ofiarę. Druga grupa to działania prowadzące do społecznej izolacji ofiary np. współpracownicy przestają się odzywać do atakowanego, ofiara otrzymuje zakaz porozumiewania się z innymi lub jest przenoszona do najbardziej odległego pokoju, gdzie pracuje w samotności. Kolejną kategorię stanowią działania naruszające reputację ofiary np. plotkowanie, oczernianie, stawianie ofiary w niezręcznej sytuacji, naruszanie dobrego imienia ofiary, degradowanie i ośmieszanie jej w oczach współpracowników i przełożonych. Do czwartej grupy zaliczają się zachowania niszczące pozycję zawodową, takie jak niezlecanie żadnych zadań, lub przydzielanie zadań bezsensownych czy niewykonalnych, przydzielanie zbyt małej ilości zadań lub takich, które są zdecydowanie poniżej kwalifikacji i zdolności pracownika, przeszkadzanie w pracy, celowe pogarszanie warunków pracy, nadmierne kontrolowanie czy stosowanie wyjątkowych procedur. Kategorię piątą stanowią zachowania zagrażające dobrostanowi fizycznemu osoby atakowanej np. powierzanie jej zadań niebezpiecznych dla zdrowia lub życia.

Rayner i Hoel również klasyfikują mobbing w pięć kategorii, są one jednak nieco inne niż te wyróżnione przez Leymana<sup>25</sup>. Pierwsza kategoria to zachowania, które mogą być zagrażające dla pozycji zawodowej ofiary. Przykładami takich zachowań są: umniejszanie zasług, ośmieszanie opinii głoszonych przez ofiarę, ignorowanie jej wkładu w sukcesy firmy, publiczne piętnowanie za popełnione lub wyimaginowane błędy, oskarżenia o brak starań. Druga kategoria to działania zagrażające osobistej sferze ofiary takie jak plotkowanie,

---

<sup>25</sup> C. Rayner, H. Hoel, *A summary review of literature relating to workplace bullying*, dz.cyt. s. 181-191.

wyśmiewanie się, przezywanie, obrażanie. Trzecia kategoria to izolacja polegająca na utrudnianiu dostępu do różnych dóbr np. szkoleń, czy urlopów, bardzo istotnym i niezwykle bolesnym działaniem mobberów jest izolacja od informacji, często ofiara jest izolowana fizycznie poprzez zmuszanie do zmiany miejsca, w którym pracuje, lub nie zapraszanie jej na spotkania. Czwarta kategoria to przeciążanie, narzucenie ofierze zbyt dużej ilości zadań lub zadań, które są zbyt trudne. Ostatnia, wyróżniona przez Rayner i Hoel, kategoria zachowań typowych dla mobbera to destabilizacja ofiary. Ciągłe zmiany poleceń, wycofywanie uprawnień, okazywanie braku zaufania, budowanie poczucia zagrożenia utratą stanowiska.

Bjorqvist wyróżniła w swoich badaniach dwie ogólne strategie przyjmowane przez mobberów<sup>26</sup>. Pierwsza z nich zwana „racjonalną” polega na ciągłym krytykowaniu, przerywaniu pracy pod pretekstem, że jest wykonywana niewłaściwie i na niesprawiedliwym ocenianiu uzyskanych efektów, a także osoby pracownika w ogóle. Druga strategia zwana „manipulacyjną” to przede wszystkim rozsiewanie plotek za plecami osoby zainteresowanej oraz intrygowanie.

Leymann opisywał też charakter i dynamikę zjawiska<sup>27</sup>. Mobbing zaczyna się od konfliktu, który może być krótki i pozornie niewinny. Nie do końca wiadomo dlaczego tak się dzieje, że niektóre konflikty przeobrażają się w mobbing. Konflikt narasta, często przyjmuje formę ukrytą, a uczestniczące w nim osoby z czasem zapominają od czego się wszystko zaczęło. Rozwiązania ze strony przełożonych nie pojawiają się, przełożeni wolą nie ingerować, prowadzą politykę „zamiatania pod dywan”. Jedna ze stron konfliktu zaczyna spotykać się z coraz częstszymi atakami. Staje się przedmiotem plotek, pomówień, zostaje naznaczona. Zaczyna się proces stygmatyzacji, który na ogół trwa wiele miesięcy i polega na systematycznym, pojawiającym się co najmniej raz w tygodniu zachowaniu prowadzącym do zdeprecjonowania osoby, odizolowania jej, ukarania, wreszcie wykluczenia ze społeczności osób pracujących.

Mimo dość powszechnej akceptacji dla opisowych definicji proponowanych przez Leymanna i innych badaczy, specjaliści zajmujący się mobbingiem mają wiele problemów z ostatecznym uzgodnieniem obrazu zjawiska. Miejsce pracy daje bardzo dużo możliwości do działań o charakterze upokarzającym, naruszającym godność i dobre imię bliźniego. Dodatkowo utrudnia sprawę dominująca rola subiektywnego wymiaru mobbingu. Zarówno w diagnozie, jak i w ocenie mobbingu odczucie ofiary, że jest ona przedmiotem ataków, ma znaczenie kardynalne. To ważny i jednocześnie trudny moment w myśleniu i badaniu tego zjawiska, a

---

<sup>26</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt. s. 165-184.

<sup>27</sup> Tamże.

przede wszystkim, w jego prawnej i moralnej ocenie, gdyż wprowadza subiektywną percepcję ofiary jako istotny element opisu faktów. Doświadczenie mobbingu niełatwo wyrazić językiem pism procesowych, trudno ująć w kategoriach dyskursu opartego wyłącznie na faktach dostępnych w obiektywnej obserwacji. Naruszenie godności dokonuje się zarówno wtedy, gdy ktoś publicznie wrzeszczy „głupia babo nic porządnie nie zrobisz!” jak i wtedy, gdy publicznie milczy obserwując taką sytuację lub gdy otwarcie wyszydza bądź tylko ignoruje. Te same działania w zależności od kontekstu, adresata czy podmiotu zmieniają się z nieszkodliwych w niszczące, choć ich obserwowalna warstwa może pozostawać ta sama.

Ataki często przybierają formę bardzo subtelnych działań, trudnych do uchwycenia przez niezależnego obserwatora, szczególnie, jeśli obserwacja jest jednorazowa a obserwator nie zna pełnego kontekstu obserwowanych działań. Niejednoznaczny, manipulacyjny charakter ataków spycha ofiarę w stan bezradności prowadząc do głęboko destrukcyjnych skutków. Bezradność ofiary w dużej mierze wynika właśnie z trudności nazwania sytuacji kreowanej przez mobbera. Dla mobbingu charakterystyczne są też procesy przededefiniowania sytuacji, w konsekwencji których, ofiara jawi się jako winna.

Subiektywizm doświadczenia ofiary jest do pewnego stopnia neutralizowany przez obiektywne miary niektórych skutków mobbingu takich, jak depresja, czy zespół stresu pourazowego. Nie rozwiązuje to jednak trudności gdyż po pierwsze, wiele zaburzeń uznanych za konsekwencje mobbingu: uczucie upokorzenia, poczucie zagrożenia i niepewności, zmniejszone poczucie własnej wartości, wiary we własne siły, można zdiagnozować jedynie na podstawie opisu subiektywnych przeżyć ofiary. Po drugie, stwierdzenie opisanych zaburzeń nie jest wystarczającą podstawą do wnioskowania o mobbingu jako ich przyczynie, co pokazuje poniższy przykład zaczerpnięty z polskiego orzecznictwa sądu pracy:

Biegły sądowy z zakresu medycyny pracy w swojej opinii ustalił, że stan zdrowia powódki w zakresie dotyczącym układu krążenia i stanów psychicznych był powodowany zaistniałą sytuacją konfliktową między nią a pracodawcą, ale w tej części Sąd nie podzielił opinii biegłego. Biegły bowiem dokonał niezgodnie ze swoimi kompetencjami procesowymi oceny materiału dowodowego i przyjął za udowodnione, że istniała sytuacja konfliktowa między powódką a pracodawcą i z tego wyciągnął wniosek. Sąd jednak nie uznał, że miała miejsce sytuacja konfliktowa podnoszona przez powódkę<sup>28</sup>.

Działania o charakterze mobbingu jawią się jako wieloznaczne, intencja zranienia ofiary często bywa ukryta a agresor nie zawsze jest w pełni świadomy krzywdy jaką

---

<sup>28</sup> Sygn. Akt VII P/27/07 SO Warszawa Praga w Warszawie.

wyrządza. Zaprzecza lub zapomina o intencji zranienia z jaką działał, ignorując skutki swoich poczynań. Dzieje się tak tym łatwiej, im bardziej zawołowane są ataki. Ponieważ mobbing rzadko przyjmuje formę jawnej agresji, atak rzadko bywa jednoznaczny i prosty w interpretacji. Agresorowi często udaje się przekonać obserwatorów a nawet samą ofiarę, że ta ostatnia źle zrozumiała jego zachowanie lub jest przewrażliwiona.

### 3. Skala zjawiska

Mobbing odpowiada za poważne straty. Einarsen twierdzi, że terror psychiczny w pracy jest czynnikiem dużo bardziej dewastującym zdrowie i co za tym idzie siłę i ochotę do pracy, niż wszystkie inne stresory<sup>29</sup>. Wielu badaczy nie waha się nazwać mobbing „nowotworem niszczącym miejsca pracy”<sup>30</sup> lub najbardziej niszczącym działaniem antyspołecznym w miejscu pracy<sup>31</sup>. Niszczące oddziaływanie mobbingu dotyczy nie tylko osób atakowanych, ale również całej organizacji. Ofiary mobbingu tracą zdrowie i pracę, czasami na zawsze, organizacje doświadczają spadku produkcji i obniżenia motywacji pracowników. Wielu badaczy twierdzi, że skala problemu stała się alarmująca. Od lat prowadzone są badania empiryczne szacujące odsetek pracowników doświadczających mobbingu, płęć i pozycję mobbera i ofiary, skutki zdrowotne, jakie ponoszą ofiary, wpływ mobbingu na zawodowe losy ofiary, a także odsetek spraw zgłoszonych wyższemu kierownictwu i podjętych interwencji. Badaczy interesuje także to, ile osób bywa świadkami mobbingu i jak reagują na obserwowane przez siebie zdarzenia.

Wyniki badań dotyczących liczby osób doświadczających mobbingu zmieniają się wraz z miejscem badań, sektorem zatrudnienia, a także stosowaną przez badaczy metodą. Istnieją dwie różne metody szacowania liczby ofiar mobbingu, można je nazwać „subiektywną” i „obiektywną” lub „operacyjną” (w przypadku doświadczenia mobbingu nie ma oczywiście mowy o pełnym obiektywizmie). Pierwsza polega na przedstawieniu osobom badanym definicji mobbingu w miejscu pracy i proszeniu o odpowiedź, czy czują się jego ofiarami<sup>32</sup>. Przeprowadzone tą metodą badania na 4700 członkach różnych związków zawodowych w Norwegii pozwoliły oszacować odsetek ofiar mobbingu na 5,3%<sup>33</sup>. Metoda

<sup>29</sup> S. Einarsen, *The nature and causes of bullying at work*, „International Journal of Manpower” 1999, 10, 16–27.

<sup>30</sup> P.M.Glendonning, *Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace*, „Public Personnel Management” 2001, 30, 269–286.

<sup>31</sup> L. Cortina, *Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations*, „Academy of Management Review” 2008, 33, 55–75.

<sup>32</sup> S. Einarsen, *Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*, „Aggression and Violent Behavior: A Review Journal” 2000, 5(4), s. 371–401.

<sup>33</sup> S. Einarsen, B. Raknes, S. Matthiesen, O. Hellesoy, *Harassment and severe interpersonal conflict at work*, Bergen, Sigma Forlag, 1994.

„obiektywna” natomiast polega na pomiarze częstotliwości, z jaką osoba badana doświadcza w miejscu pracy negatywnych działań z listy przedstawionej przez badacza. Heinz Leymann jest autorem obiektywnego narzędzia LIPT o postaci kwestionariusza składającego się z katalogu 45 wrogich zachowań, jakich doświadczyć można w miejscu pracy ze strony innych osób<sup>34</sup>. Zadaniem osoby badanej jest odpowiedzenie na pytanie; czy, jak często i od jakiego czasu doświadcza ona któregoś ze wskazanych w katalogu działań. Leymann przyjął kryterium, które pozwala uznać daną osobę za ofiarę mobbingu, gdy doświadczyła przynajmniej jednego z 45 wrogich zachowań przedstawionych w kwestionariuszu, co najmniej raz w tygodniu i przez okres nie krótszy niż pół roku. Oto niektóre z listy wrogich zachowań: uciszanie, przeniesienie ofiary do innego pokoju zwykle daleko od miejsca gdzie pracują jej koledzy, zabranianie komunikowania się z ofiarą, krytykowanie pracy ofiary niesłusznie lub w obraźliwy sposób, kwestionowanie decyzji podejmowanych przez ofiarę, niezlecanie żadnych zadań, zlecanie prac bezsensownych, degradujących lub znacznie poniżej kwalifikacji, robienie aluzji, min i gestów mających zniechęcić do komunikowania się z ofiarą, traktowanie ofiary „jak powietrze”, krytykowanie jej stylu bycia, stawianie ofiary w sytuacjach ośmieszających ją, naśmiewanie się z jej wad i ułomności, sugerowanie zaburzeń psychicznych, przedrzeźnianie sposobu poruszania się, mówienia, ubierania, atakowanie postawy politycznej lub religijnej, wyśmiewanie się z narodowości, krzyczenie na ofiarę, permanentne krytykowanie jej pracy, plotkowanie.

Przeprowadzając pomiar w Szwecji za pomocą swojego kwestionariusza Leymann oszacował odsetek ofiar mobbingu na 3,5%<sup>35</sup>. Na tej podstawie oszacowano liczbę ofiar terroru psychicznego w Szwecji na 156 tysięcy. Biorąc pod uwagę, że każdego roku przybywa nowych pracowników, a okres aktywności zawodowej trwa przeciętnie 30 lat, obliczono, że ryzyko doświadczenia mobbingu wśród pracowników szwedzkich wynosi 25%. Oznacza to, że co czwarty zatrudniony Szwed doświadczy mobbingu przynajmniej raz w ciągu całej swojej kariery zawodowej.

Badacz norweski Staale Einarsen opracował z kolei „Kwestionariusz działań negatywnych” (NAQ), który został przetłumaczony i zaadoptowany do warunków polskich<sup>36</sup>. Narzędzie to posiada również wersję, która oprócz katalogu 22 lub 23 wrogich zachowań

---

<sup>34</sup> H. Leyman, *Handbok for anvandning av LIPT –formularet for kartlaggning av risker for risker for psykiskt vald I arbetsmiljon (The LIPT questionnaire – a manual)*, Stockholm: Violen, 1990.

<sup>35</sup> H. Leymann, *From bullying to exclusion from working life*, Stockholm: Publica, 1992.

<sup>36</sup> M. Warszevska-Makuch *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, 4, s. 16-19.

zawiera definicję mobbingu, do której osoby badane mają się ustosunkować odpowiadając na pytanie czy czują się ofiarą opisanego w definicji agresywnego zachowania. Jest to więc połączenie „obiektywnej” i „subiektywnej” metody pomiaru.

Pamela Lutgen-Sandvik przeprowadziła w Stanach Zjednoczonych badanie porównawcze i uzyskała dwa znacznie różniące się od siebie wyniki. Badania przeprowadzane metodą „obiektywną”, czyli przy pomocy kwestionariuszy zachowań negatywnych, wskazują na wyższy odsetek osób dotkniętych problemem mobbingu niż badania, w których prosi się osoby badane o samodzielne zdecydowanie, czy są ofiarą.

Wśród badanych, którzy byli proszeni o stwierdzenie, czy czują się ofiarą mobbingu, odsetek ofiar wynosił 9,4%, a wśród badanych za pomocą listy zachowań negatywnych odsetek ten wynosił aż 28%<sup>37</sup>. Autorka twierdzi, że różnica jest konsekwencją nie zawsze w pełni uświadamianej chęci ukrycia faktu, że jest się ofiarą. Mechanizm ten silniej działa w sytuacji, gdy badany jest pytany wprost o to, czy czuje się ofiarą mobbingu. Różnice pomiędzy wynikami uzyskanymi w badaniach prowadzonych metodą „subiektywną” i „obiektywną” dostrzega również Einarsen, który zwraca uwagę na fakt, że ludzie niechętnie przypisują sobie takie atrybuty jak słabość i bierność i dlatego mają skłonność do zaprzeczania temu, że są ofiarą mobbingu, nawet w sytuacji gdy rzeczywiście są atakowani<sup>38</sup>. Należy więc przyjąć, że bliższe prawdy są wyniki uzyskane metodą „obiektywną”, czyli – niestety – te wyższe. Prawdopodobne wydaje się jednak również to, że metoda „obiektywna” sprzyja zawyżaniu wyników. W badaniu Hoela i Coopera 38% respondentów twierdziło, że doświadczają aktów mobbingu przynajmniej raz w tygodniu i co najmniej od 6 miesięcy (metoda „obiektywna”) lecz tylko 10,6% z tej grupy badanych zgłosiło, że są ofiarami mobbingu<sup>39</sup>. Badania prowadzone oscylują zatem między 3,5% a 28%, co może sugerować wysoką niedoskonałość wszystkich wykorzystywanych narzędzi.

Wyniki badań szacujących skalę problemu są niejednoznaczne również przy zastosowaniu porównań między różnymi krajami. Należy przy tym zaznaczyć, że cytowane poniżej wyniki badań były uzyskane różnymi metodami (metody „obiektywne” i „subiektywne” kwestionariuszowe oraz sondaże internetowe) wobec czego ich porównania należy traktować bardzo ostrożnie. Według badań amerykańskich odsetek ofiar mobbingu

---

<sup>37</sup> P. Lutgen-Sandvik, S. Tracy, J. Ablets, *Burn by bullying in the American workplace. Prevalence, perception, degree and impact*, „Journal of Management Studies” 2007, 44: 6, s. 837-862.

<sup>38</sup> E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlate*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10(4), s. 393-413.

<sup>39</sup> H. Hoel, C. Cooper, *Destructive conflict and bullying at work*, Manchester, School of Management, University of Manchester, Institute of Science and Technology, 2000.

wśród pracowników wszystkich sektorów w Stanach Zjednoczonych waha się między 17%<sup>40</sup> a 37%<sup>41</sup> podczas, gdy wyniki uzyskane w Europie pozwalają szacować odsetek ofiar mobbingu na około 11%<sup>42</sup>. W badaniach europejskich wyraźnie widać zróżnicowanie między krajami skandynawskimi, które wypadają najlepiej, a Wielką Brytanią, Austrią i Portugalią, gdzie odsetek ofiar mobbingu jest wyższy<sup>43</sup>. Wyniki zmieniają się również wraz ze zmianą badanego sektora zatrudnienia. W 2001 roku Lilia Cortina ustaliła, że 71% z badanych 1800 pracowników sektora publicznego w Stanach Zjednoczonych doświadczyło zachowań określanych jako *incivility* a więc zbliżonych do mobbingu<sup>44</sup>. Pearson i Porath w 2005 roku przebadali 800 amerykańskich pracowników<sup>45</sup>. Okazało się, że 10% badanych było świadkami agresywnych zachowań w pracy codziennie, 20% zaś doświadczało takich zachowań osobiście przynajmniej raz w tygodniu. W innym badaniu Pearsona i Porath przeprowadzonym na 126 kanadyjskich urzędnikach, 25% badanych twierdziło, że są świadkami mobbingu codziennie, a 50%, że sami są przedmiotem agresywnych zachowań co najmniej raz w tygodniu<sup>46</sup>.

Badania Leymanna przeprowadzone w 1992 r. w Szwecji pokazują, że nie ma istotnych różnic między płcią ofiar, chociaż uzyskane wyniki sugerować mogą, że to kobiety są częściej atakowane niż mężczyźni (wśród przebadanych mężczyzn 45% było celem ataków mobbera podczas, gdy u kobiet odsetek ten był wyższy i wynosił 55%; różnica ta nie jest jednak istotna statystycznie). Znaczne różnice odnotowano między płcią mobberów osób atakujących mężczyzn a płcią mobberów atakujących kobiety. Okazało się, że mężczyźni w przeważającej mierze są celem ataków innych mężczyzn, aż 76% mobberów nękających pracowników płci męskiej to mężczyźni, jedynie w stosunku do 3% mobbingowanych mężczyzn agresorem jest kobieta, a 21% mężczyzn-ofiar doświadcza trudności ze strony zarówno mężczyzn jak i kobiet. Kobiety natomiast częściej są atakowane przez inne kobiety, choć tendencja ta nie jest tak silna jak w przypadku mężczyzn: 40 % ofiar płci żeńskiej doświadcza ataków ze strony kobiet, 30% ze strony mężczyzn a 30% atakowanych jest przez mężczyzn i kobiety. Według Leymanna uzyskany wynik jest konsekwencją struktury

<sup>40</sup> G. Namie, R. Namie, *The bully at work*, „Sourcebooks Inc”, 2000.

<sup>41</sup> Workplace Bullying Institute: [www.workplacebullyinginstitute.org](http://www.workplacebullyinginstitute.org). [12. 09. 2012 r.]

<sup>42</sup> P. Paoli, D. Merllie, *Third European survey on working conditions 2000*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2001.

<sup>43</sup> S. Einarsen, *Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*, dz. cyt., s. 371-401.

<sup>44</sup> L. Cortina, V. Magley, J. Williams, R. Langhout, *Incivility in the workplace: Incidence and impact*, dz. cyt., 64-80.

<sup>45</sup> C. Pearson, C. Porath, *On the nature of consequences, and remedies of workplace incivility: No time for „nice”?* Think Again, Academy of Management Executive, 2005.

<sup>46</sup> C. Pearson, C. Porath, *On incivility, its impact and directions for future research*, [w:] *The Dark side of organizational behavior*, red. R. Griffin, A. O’Leary-Kelly, San Francisco Jossey-Bass, 2004, s. 403-425.

zatrudnienia w Szwecji w latach dziewięćdziesiątych. Mężczyźni są atakowani głównie przez mężczyzn a kobiety głównie przez kobiety dlatego, że razem pracują. Ogólnie z badań wynika, że agresorem są w przeważającej mierze mężczyźni i że chętniej na ofiary wybierają sobie mężczyzn niż kobiety. Interpretując ten wynik warto pamiętać, że mężczyźni częściej niż kobiety są przełożonymi zarówno kobiet jak i mężczyzn. Być może więc przewaga mężczyzn w grupie mobberów nie ma związku z płcią, lecz z pozycją w hierarchii. W swoich badaniach Leymann nie znalazł istotnych różnic ze względu na wiek ofiar.

Jedna trzecia ofiar mobbingu, badanych kwestionariuszem LIPT twierdziła, że była atakowana przez jedną osobę, nieco ponad 40% badanych ofiar twierdziło, że agresorów było dwóch lub czterech. Leymann twierdzi, że chociaż niezwykle rzadko dochodzi do sytuacji, gdy ofiara atakowana jest przez wszystkich współpracowników, wiele osób należących do zespołu dostrzega mobbing, ale nie reaguje i swoim milczeniem w pewien sposób przyzwala na ataki. Grupa 2400 badanych, którzy brali udział w badaniu Leymana, jest zbyt mała, aby móc dokonać w pełni zadowalającego porównania nasilenia zjawiska w grupach zawodowych. Mimo to autorzy mówią o pewnych tendencjach, jeśli chodzi o związek między typem instytucji a występowaniem zjawisk o charakterze mobbingu. Z omawianego badania wynika, że zatrudnieni w sektorze publicznym są nieco bardziej narażeni na mobbing niż zatrudnieni w sektorze prywatnym oraz że najczęściej doświadczają mobbingu pracownicy szkół, uniwersytetów i innych placówek związanych z edukacją. Nie uzyskano wyników istotnych statystycznie, jednak ujawnione w badaniu tendencje korespondują z danymi pochodzącymi ze szwedzkich klinik dla ofiar mobbingu. Większość pacjentów korzystających z pomocy tych ośrodków to osoby zatrudnione w szkołach, wyższych uczelniach, szpitalach, przedszkolach, żłobkach, a także organizacjach związanych z kościołem. Około 75% pacjentów tych klinik to kobiety. Według Leymanna nie należy tego faktu interpretować jako efektu płci, lecz raczej jako konsekwencję struktury zatrudnienia w sektorze związanym z edukacją i opieką. Jako jeden z czynników sprzyjających mobbingowi Leymann wskazuje organizacyjne trudności wynikające z istnienia w tego typu instytucjach kilku hierarchii; na przykład grupy wybranej z klucza politycznego i równolegle zarządzającej grupy merytorycznej. Różne interesy tych grup mogą prowadzić do sytuacji konfliktowych a konflikty bywają zarzewiem mobbingu.

Wyniki uzyskane w omawianym badaniu wskazują na duży odsetek osób, które poważnie zachorowały w skutek doświadczania mobbingu – 10-20%. Leymann twierdzi, że niepokojąco wysoki jest wskaźnik samobójstw wśród osób doświadczających mobbingu.



Według szacunków dokonanych na podstawie analizy danych dotyczących samobójstw popełnianych w Szwecji w ciągu roku, co szósty przypadek może być interpretowany jako konsekwencja nękania w pracy, oznacza to, że rocznie w Szwecji 1800 osób odbiera sobie życie z powodu mobbingu.

W latach dziewięćdziesiątych również w Norwegii przeprowadzono badania szacujące skalę mobbingu. Skupiono się na ustaleniu następujących danych: skali, w jakiej mobbing jest obecny w norweskich organizacjach, charakteru organizacji, w których mobbing pojawia się najczęściej, typu zawodu lub rodzaju zadań wykonywanych przez ofiary, a także płci i wieku ofiar, statusu, jaki w organizacji ma osoba będąca mobberem, jej płci i wieku<sup>47</sup>. Narzędzie, jakie zastosowano w tym badaniu to kwestionariusz zawierający definicję mobbingu i pytania o to, czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy badani byli jego ofiarą, oraz jak często doświadczali ataków. Definicja oraz pytania dotyczące częstotliwości ataków, które użyto w kwestionariuszu pochodziły z analogicznego narzędzia używanego do badań nad mobbingiem wśród dzieci prowadzonych przez Olweusa<sup>48</sup>.

Narzędzie to można więc zaliczyć do grupy „subiektywnych”. Obok pytań o bycie ofiarą i częstotliwość ataków, badani odpowiadali na pytania o to jak długo ataki trwały, ilu było prześladowców i jakie role w organizacji pełnili.

Zgodnie z rezultatami badań norweskich ofiary mobbingu to 8,6% badanej grupy. Wśród osób dotkniętych mobbingiem te, które doświadczaly go najczęściej – przynajmniej raz w tygodniu – były również ofiarami najdłużej – ponad dwa lata, można więc przypuszczać, że aktywność mobbera wzrasta z upływem czasu. Jest to ważna informacja szczególnie dlatego, że dość powszechnym jest, niesłuszne w świetle tego wyniku, rozumowanie, zgodnie z którym mobbing najlepiej przeczekać.

Najczęściej wskazywanym przez badanych mobberem był mężczyzna, choć kobiety w roli mobbera nie były rzadkością: 49% badanych twierdziło, że ich prześladowcą jest mężczyzna, 30% badanych wskazywało kobietę, a 21% twierdziło, że są ofiarami zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Udział kobiet i mężczyzn w roli mobbera przedstawia się inaczej w świetle amerykańskiego sondażu z 2007 r. Wynika z niego, że aż 60% mobberów to kobiety<sup>49</sup>. Tutaj również należy zachować ostrożność w porównaniach ze względu na różnice w metodach pomiaru stosowanych przez Einarsena i badaczy amerykańskich.

---

<sup>47</sup> S. Einarsen, A. Skogstad, *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), 185-201.

<sup>48</sup> D. Olweus, P. Smith, *Manual of the Olweus bully/victim questionnaire*, Oxford, Blackwell Publishers, 1995.

<sup>49</sup> Work place Bullying Institute: [www.workplacebullyinginstitute.org](http://www.workplacebullyinginstitute.org).

Jeśli chodzi o pozycję zawodową mobbera, badani Norwegowie twierdzili, że są ofiarami, w równej mierze, kolegów i przełożonych. Wynik ten jest inny niż rezultaty badań amerykańskich, wskazujących na szefów jako tych, którzy najczęściej występują w roli mobbera<sup>50</sup>. Niespójność ta znika, gdy przypomnimy sobie, że przełożonych jest mniej niż kolegów, więc relatywnie również w Norwegii to szefowie częściej niż koledzy występują w roli mobberów. Ataki ze strony podwładnych zgłosiło 15% respondentów, nauczyciele często wskazywali uczniów jako agresorów.

Płeć ofiar w cytowanym badaniu nie miała wpływu na częstość doświadczanego mobbingu, kobiety i mężczyźni byli równie często ofiarami. Wynik ten jest zbliżony do rezultatów badań Mangione i Mangione z 2001 roku, w których 55% mężczyzn i 52% badanych kobiet twierdziło, że bywają publicznie upokarzani i spotykają się ze znieważającymi uwagami<sup>51</sup>.

W badaniach norweskich skupiono się również na wieku ofiar. Okazało się, że prawdopodobieństwo bycia ofiarą mobbingu wzrasta z wiekiem. Starsi pracownicy częściej niż ich młodszy koledzy odpowiadali twierdząco na pytanie, czy byli ofiarami mobbingu. Ten wynik nie jest spójny z rezultatami innych badań, które wskazują na wyższy odsetek ofiar wśród młodszych pracowników,<sup>52</sup> a także z omawianymi wyżej rezultatami uzyskanymi przez Leymanna, który nie zaobserwował różnic ze względu na wiek ofiary. Autorzy badania wyjaśniają tę rozbieżność w dwojaki sposób. Po pierwsze, wskazują na fakt, że starsi pracownicy oczekują większego szacunku ze strony innych, co pozostaje w zgodzie z ogólnie przyjętymi zasadami dobrego wychowania. Agresywne zachowanie mobbera bardziej dotyka więc osoby starsze niż młode. Po drugie, twierdzą autorzy, osobom starszym trudniej jest znaleźć inną pracę, a nie mając alternatywy, gorzej niż młodzi postrzegają mobbing. Wspólnym wątkiem obu wyjaśnień jest myśl, że starszego pracownika łatwiej zranić; w badaniu metodą „subiektywną” starsi respondenci częściej niż ich młodszy koledzy odpowiadają twierdząco na pytanie, czy czują się ofiarami mobbingu.

Kolejnym badanym czynnikiem mogącym mieć wpływ na obecność i siłę mobbingu był rodzaj przedsiębiorstwa. Inaczej niż w badaniach Leymanna najwyższe wyniki w tym zakresie uzyskano dla prywatnych przedsiębiorstw, z przeważającą ilością zatrudnionych

---

<sup>50</sup> M. Harvey, R. Heames, R. Richey, N. Leonard, *Bullying from the playground to the board room*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, vol 12, No 4, s. 1-11.

<sup>51</sup> L. Mangione, T. Mangione, *Workgroup context and the experience of abuse: An opportunity for prevention*, IOS Press, 2001, 16, 259-267.

<sup>52</sup> S. Einarsen, B. Raknes, *Harassment at work and the victimization of men*, Poster przedstawiony na VII Europejskim Kongresie Psychologii Pracy i Organizacji w Győr na Węgrzech, 1995.

mężczyzn oraz ogólnie przedsiębiorstw dużych. Najczęściej o mobbingu informowali pracownicy sektora przemysłowego, jednak na największą częstotliwość ataków mobbera skarżyły się osoby zatrudnione w handlu i urzędnicy. Najbardziej przyjazną grupą zawodową okazali się psychologowie i pracownicy uniwersytetu.

Badania w Danii ujawniają skalę, typ przedsiębiorstwa, w którym pracownicy są najbardziej narażeni na mobbing oraz konsekwencje mobbingu dla zdrowia osób atakowanych<sup>53</sup>. Badania przeprowadzono stosując metody „subiektywną” i „obiektywną”. Badani ustosunkowywali się do podanego opisu mobbingu odpowiadając na pytanie, czy są ofiarami oraz zapoznawali się z listą zachowań negatywnych (kwestionariusz Einarsena NAQ) i wypowiadali się na temat tego, czy bywają obiektem zachowań figurujących na liście. Badani, którzy potwierdzili, że są ofiarami mobbingu wypowiadali się w dalszym ciągu na temat tego, jak często i od jak dawna są przedmiotem ataków oraz jaką pozycję w organizacji zajmuje agresor, a także czy jest on mężczyzną czy kobietą. Autorzy badań skupili się na trzech grupach zawodowych: nauczycielach, pracownikach szpitala (lekarzach, pielęgniarkach, urzędnikach i na personelu sprzątającym), robotnikach zatrudnionych w fabryce produkującej maszyny i narzędzia, oraz na pracownikach magazynów.

W środowisku nauczycieli 14% badanych stwierdziło, że są obiektem działań agresywnych przynajmniej raz w tygodniu i co najmniej od pół roku; 7,8% twierdziło, że ataki zdarzają się dwa razy w tygodniu. Tylko 2,2% nazwało siebie ofiarami mobbingu (kryterium subiektywne). Pośród pracowników szpitali 3% badanych uznało siebie za ofiarę mobbingu (kryterium subiektywne), a 16% stwierdziło, że doświadczają przynajmniej jednego ataku, co najmniej raz w tygodniu. Przy kryterium zaostrzonym do dwóch ataków tygodniowo, procent osób atakowanych spada do 2. Spośród badanych robotników pracujących w fabryce 4,1% przyznawało, że są ofiarami mobbingu (kryterium subiektywne). Stosując kryterium obiektywne liczba osób dotkniętych atakami w tej grupie wzrasta do 8% jeśli atak pojawia się raz w tygodniu, natomiast jeśli negatywne zachowania pojawiają się dwa razy w tygodniu odsetek ofiar mobbingu wynosi 2,7%. Wśród przebadanych magazynierów 3,3% spełnia kryterium subiektywne (stwierdzając, że są ofiarami) liczba ta wzrasta dość znacznie przy zastosowaniu kryterium obiektywnego - 25 % badanych twierdzi, że doświadczają zachowań negatywnych przynajmniej raz w tygodniu, a o atakach dwa razy w tygodniu mówi 6,5% badanych. Agresorami w tej grupie zawodowej są zarówno koledzy jak i przełożeni czy podwładni.

---

<sup>53</sup> E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates*, dz.cyt.

Podsumowując duńskie badania autorzy stwierdzają, że 2-4% pracowników z wszystkich przebadanych sektorów uznaje siebie za ofiarę mobbingu (kryterium subiektywne) stwierdzając jednocześnie, że są atakowani od czasu do czasu. Znacznie wyższy procent badanych twierdzi, że są obiektem zachowań negatywnych (kryterium obiektywne). Średnio 16% badanych stwierdza, że doświadczają ataków raz w tygodniu, a 5,5% utrzymuje, że ataki pojawiają się co najmniej dwa razy w tygodniu.

Obrazu skali zjawiska dopełniają informacje uzyskane z sondaży przeprowadzanych wśród internautów. Harvey, Heames, Richey i Leonard opisując skalę zjawiska w Stanach Zjednoczonych, opierają się właśnie na takim sondażu<sup>54</sup>. Wynika z niego, że kobiety najczęściej atakują inne kobiety – aż 84% mobberów kobiet wybiera sobie na ofiary inne kobiety, natomiast mobberzy płci męskiej atakują kobiety rzadziej niż mobberzy kobiety, chociaż i tak częściej niż mężczyźni – 69% ofiar agresora męskiego to kobiety. Świadczy to o tym, że kobiety częściej niż mężczyźni doświadczają mobbingu. Wśród mobberów przeważają szefowie – zgodnie z sondażem aż 81% atakujących zajmuje kierownicze stanowiska.

Skutki zdrowotne dla ofiar mobbingu przedstawiają się następująco: u 41% ofiar zdiagnozowano depresję, a 80% ofiar twierdzi, że doświadczanie mobbingu czyni ich pracę mniej efektywną, 94% ofiar przeżywa stany lękowe, a także doświadcza obsesyjnych myśli na temat agresora, jego motywów i taktyki<sup>55</sup>. Wśród osób, które mają za sobą przeżycia o charakterze mobbingu aż 89% ciągle je wspomina. Okazuje się także, że mobberzy rzadko spotykają się z karą; sondaż wskazuje, że tylko wobec 10% agresorów zastosowano jakiegokolwiek sankcje. Ofiary przeciwnie – aż 82% mobbingowanych traci pracę, w tym 38% odchodzi z własnej inicjatywy, a 44% jest wydalanych.

Sondaż zawiera również dane na temat świadków zdarzeń o charakterze mobbingu. Pracownicy, którzy nie są atakowani, dość często obserwują mobbing: 47% respondentów twierdzi, że byli świadkami takich działań w swoim miejscu pracy. Połowa badanych, nawet ci, którzy nie byli ofiarami, twierdzi, że mobbing poważnie przyczynia się do spadku wydajności pracowników. W opinii 60% badanych zjawisko terroru psychicznego w miejscu pracy jest problemem eskalującym. Ten ostatni rezultat koresponduje z wynikiem badań porównawczych dotyczących poczucia bezpieczeństwa pracowników. W 1990 roku 76% badanych Amerykanów twierdziło, że ich pozycji w pracy nic nie zagraża, odsetek ten w roku

---

<sup>54</sup> M. Harvey, R. Heames, R. Richey, N. Leonard, *Bullying from the playground to the board room*, dz. cyt., s. 1-11.

<sup>55</sup> Tamże.

2002 roku wynosił tylko 43%<sup>56</sup>. Badacze Putnam<sup>57</sup> i Gonthier<sup>58</sup> potwierdzają ten wynik i utrzymują, że skala mobbingu ma tendencję wzrostową. Jest to, w ich opinii uboczny produkt zmian, jakie powszechnie przechodzą organizacje w początku nowego tysiąclecia. Głównym czynnikiem sprawczym jest poczucie tymczasowości wpisane w doświadczenie pracowników każdego szczebla, które sprawia, że stres jest elementem stale obecnym w miejscu pracy. Praca „na wyniki”, przeładowanie informacjami i brak czasu to znaki współczesności, które wpływają niszcząco na etos i tradycję wypracowaną przez pokolenia profesjonalistów. W opinii Amerykanów badanych przez Farkasa i Johnsona obyczaje regulujące zachowania w miejscu pracy zmieniają się na niekorzyść<sup>59</sup>.

Skala omawianego zjawiska w naszym kraju nie była do tej pory przedmiotem systematycznych analiz. Dostępne dane pochodzą przede wszystkim z badań Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i Centralnego Instytutu Ochrony Pracy. Badania Instytutu Łódzkiego prowadzone były na pielęgniarkach i pracownikach sektora usług publicznych (poczta i transport). Osoby badane poproszono o odpowiedź na pytanie, czy czują się dotknięte przemocą psychiczną w miejscu pracy zdefiniowaną w następujący sposób: „dręczenie, zastraszanie, pogróżki, obrażanie słowne, prezentowane wobec pracownika przez przełożonych, kolegów lub podwładnych, mające miejsce w przeciągu ostatniego roku, pojawiające się w tym okresie co najmniej trzy razy w miesiącu”.

Drugą analizowaną kwestią, obok skali zjawiska, były skutki przemocy psychicznej dla ich ofiar. Badaczy interesowały korelacje między doświadczaną przemocą a takimi zjawiskami jak wypalenie zawodowe, obniżony poziom satysfakcji zawodowej, choroby somatyczne związane ze stresem. Okazało się, że 5,6% badanych pielęgniarek oraz 7,8% pracowników sektora usług publicznych przyznaje, że doświadczyło przemocy psychicznej w pracy. Badano również urzędników samorządowych i służby więzienne; w pierwszej z grup co trzecia osoba twierdziła, że doświadcza szykan w miejscu pracy, w grupie drugiej aż 25% badanych twierdziło, że przydziela im się zadania niemożliwe do wykonania, a 35% skarżyło się na plotki i intrygi. Z dalszych analiz Instytutu Medycyny Pracy wynika, że doświadczanie przemocy psychicznej w miejscu pracy wiąże się z negatywnymi zjawiskami takimi jak: niezadowolenie z pracy, wypalenie zawodowe, a szczególnie przedmiotowe traktowanie

---

<sup>56</sup> S. Farkas, J. Johnson, *Aggravating circumstances: A status report on rudeness in America*, New York, Public Agenda Foundation, 2002.

<sup>57</sup> R. Putnam, *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York, Simon&Schuster 2000.

<sup>58</sup> G. Gonthier, *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*, Chicago, Dearborn Trade, 2002.

<sup>59</sup> S. Farkas, J. Johnson, *Aggravating circumstances: A status report on rudeness in America*, dz. cyt.

innych ludzi i wyczerpanie emocjonalne, dolegliwości psychosomatyczne jak bezsenność, poczucie niepokoju, stany depresyjne, a także gorsze radzenie sobie z codziennymi wyzwaniami, zła ocena swojego stanu zdrowia, częste korzystanie ze zwolnień lekarskich<sup>60</sup>.

Centralny Instytut Ochrony Pracy, przeprowadził badania przy użyciu polskiej adaptacji kwestionariusza NAQ<sup>61</sup>. Badanymi byli nauczyciele – grupa zawodowa, która w literaturze jest wskazywana jako szczególnie narażona na mobbing. Wyniki uzyskane w tym badaniu potwierdzają wyniki badań zagranicznych wskazując, że aż 9% spośród 1080 badanych nauczycieli doświadczyło mobbingu<sup>62</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Dostępne dane empiryczne dotyczące mobbingu są niejednoznaczne. Można zaobserwować znaczne różnice w rozumieniu natury mobbingu czy w klasyfikowaniu zachowań jako mających charakter mobbingu, a także w metodach diagnozowania mobbingu i pomiaru jego skali. Mimo to nie ulega wątpliwości, że mobbing stanowi poważny problem we współczesnych społeczeństwach, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę znaczenie pracy zarobkowej w życiu członków współczesnych społeczeństw.

Ze względu na obecne w literaturze rozbieżności opinii dotyczące definicji mobbingu, na użytek niniejszej pracy będę rozumiała mobbing zgodnie z jego ujęciem obecnym w polskim prawie jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”<sup>63</sup>. Zgodnie z tym rozumieniem mobbingu i na podstawie przytoczonych wyżej ustaleń empirycznych i propozycji terminologicznych mobbing będę rozpatrywała z punktu widzenia jego charakterystycznych cech:

- mobbing jest działaniem systematycznym i długotrwałym;
- najczęściej przybiera formę przemocy psychicznej i agresywnej komunikacji;
- opiera się na mechanizmach manipulacji psychologicznej;

---

<sup>60</sup> D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i metody przeciwdziałania*, Łódź, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. Nofera, 2005, s. 17-21.

<sup>61</sup> M. Warszewska-Makuch, *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu w miejscu pracy*, dz. cyt.

<sup>62</sup> M. Warszewska-Makuch, *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, gazetaprawna.pl 18. 12. 2007, 2007.

<sup>63</sup> Kodeks Pracy art. 94<sup>3</sup> § 2.

- agresor najczęściej działa celowo, dążąc do wyeliminowania atakowanego z grupy społecznej;
- mobber wykorzystując swoją przewagę psychologiczną nad ofiarą, buduje fałszywy obraz sytuacji;
- mobbing prowadzi do negatywnych skutków zdrowotnych: psychicznych, a czasem, także fizycznych.

Zamiennie z używanym w piśmiennictwie polskim terminem mobbing będę się posługiwała terminami takimi jak terror psychiczny i nękanie w miejscu pracy.

## **II. Wartość pracy w nowożytności**

### **1. Praca zawodowa w nowożytności**

Praca zawodowa jest doświadczeniem, w ramach którego współczesny człowiek realizuje wiele ważnych życiowych celów. Najważniejsze z nich to zarabianie na utrzymanie, nawiązywanie relacji z innymi ludźmi, rozwój własny i budowanie poczucia własnej wartości, doznawanie wrażeń i tworzenie. W miejscu pracy ludzie nie tylko zdobywają środki niezbędne do przeżycia, ale też uciekają przed nudą, realizują swoje marzenia i nadają sens swojemu życiu.

Takie znaczenie pracy zawodowej jest stosunkowo nowe i pojawiło się dopiero w nowożytności. W epoce starożytnej za działalność godną człowieka uznawano życie polityczne i filozoficzną kontemplację kosmosu a pracę i wytwarzanie postrzegano jako nieposiadającą dość godności, aby być prawdziwie ludzkim sposobem życia. Praca w świecie

starożytnym była aktywnością podejmowaną przez niewolników lub ukrytą w domowym zaciszu<sup>64</sup>. Podczas gdy średniowiecze nie przyniosło wielkich zmian w tym zakresie – opierając się na biblijnym obrazie pracy jako przekleństwie i karze za grzech nieposłuszeństwa pierwszych rodziców – świat nowożytny uczynił pracę doświadczeniem powszechnym i wydobyl ją z cienia sfery domowej w przestrzeń tego, co publiczne:

Najwyraźniejszą może oznaką tego, że społeczeństwo stanowi publiczną organizację samego procesu życia, jest chyba fakt, że w stosunkowo krótkim czasie nowa dziedzina społeczna przekształciła wszystkie nowożytne wspólnoty w społeczeństwa pracowników i pracobiorców: innymi słowy wspólnoty te nagle zostały ześrodkowane wokół jednej aktywności koniecznej do podtrzymania życia. Społeczeństwo jest formą, w której fakt wzajemnej zależności w imię potrzeb życia i niczego więcej nabiera znaczenia publicznego, formą, w której zezwala się, by czynności związane ze zwykłym przetrwaniem pojawiły się publicznie<sup>65</sup>.

„Czynności związane ze zwykłym przetrwaniem” w czasach nowożytnych zaczęły nabierać nowego znaczenia stając się ważną treścią ludzkiego życia. Praca w epoce nowożytnej nie tylko stała się aktywnością publiczną i powszechnie szanowaną, ale również zaczęła tracić swój bezpośredni związek z podtrzymywaniem życia odsłaniając przed człowiekiem inne swoje wartości. Wraz z rozwojem społeczeństw zachodnich coraz większe grupy ludzi przestawały zajmować się zaspokajaniem swoich potrzeb na bieżąco, skupiając się na działalności zarobkowej, której owoce podlegały wymianie na to, co zaspokaja te potrzeby. W ten sposób zaspokojenie potrzeb związanych z przetrwaniem zajęło drugi plan ustępując miejsca takim wartościom związanym z pracą jak poznanie świata i poczucie kontroli nad biegiem zdarzeń, budowanie poczucia własnej wartości i nadawanie sensu swojemu życiu. Charakterystycznemu dla nowożytności usytuowaniu pracy w centrum doświadczenia człowieka towarzyszył proces afirmacji zwykłego życia. Ważną częścią tego procesu było między innymi uznanie pracy zarobkowej i życia rodzinnego za główne źródła wartości. Nowożytna afirmacja pracy w ramach afirmacji zwykłego życia oparła się, według Charlesa Taylora, na trzech filarach: empirycznej filozofii Francisa Bacona, reformacji chrześcijańskiej i oświeceniowym humanizmie. Bacon docenił udział pracy w budowaniu wiedzy naukowej: „Okazuje się, że skromny rzemieślnik i wytwórca wniósł więcej do rozwoju nauki niż niepracujący filozof”<sup>66</sup>, reformacja wskazywała, że: „pełnię chrześcijańskiego istnienia należy

<sup>64</sup> Arystoteles, *Polityka*, [w:] Arystoteles Dzieła Wszystkie, t. VI, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000, 1258b35.

<sup>65</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Warszawa, Aletheia 2010, s. 66-67.

<sup>66</sup> Ch. Taylor, *Humanizm i nowoczesna tożsamość* [w]: *Człowiek w nauce współczesnej*, red. K. Michalski, Paris, Éditions du Dialogue, 1988, s. 179.



odnajdować w czynnościach tego życia, w swoim zawodzie oraz w małżeństwie i rodzinie”<sup>67</sup>, a humanizm podkreślał rolę, jaką w ludzkim życiu odgrywa użyteczność i racjonalność instrumentalna: „Ludzka wartość tkwi w godności racjonalnie myślącego człowieka, zdolnego stanąć ponad strumieniem życia i pragnienia i kierować nim według planu”<sup>68</sup>.

Kardynalne dla kondycji ludzkiej znaczenie pracy podkreślał Marks twierdząc w „Rękopisach ekonomiczno-filozoficznych”, że istotą człowieczeństwa, tym, co różni nas od zwierząt, jest ludzka zdolność do pracy i zastępując tradycyjny sposób definiowania człowieka jako „animal rationale” określeniem „animal laborans”: „Świadoma działalność życiowa odróżnia człowieka bezpośrednio od działalności życiowej zwierząt”<sup>69</sup>. Hannah Arendt cytuje fragment z „Ideologii niemieckiej”, później usunięty, w którym Marks jednoznacznie przedstawia swoje przekonania odnośnie do roli pracy w procesie ewolucji: „Pierwszym historycznym aktem tych osobników, który je od zwierząt odróżnia, nie jest to, że myślą, lecz, że zaczynają produkować swe środki utrzymania”<sup>70</sup>. Cechą pracy, która wydaje się szczególnie znacząca ze względu na jej specyficznie ludzki charakter jest produktywność. Właśnie produktywność rozumiana jako zdolność stwarzania więcej niż jest to konieczne ze względu na bieżące potrzeby daje człowiekowi moc panowania nad światem przyrody i pozwala mu dzielić z innymi dobra wytworzone w procesie pracy. Zdolność do produkowania uznana jest za typowo ludzką, różniącą ludzi od zwierząt również przez część psychologów. Tworzenie w ujęciu psychologii humanistycznej traktowane jest jako działalność konieczna dla osiągnięcia zarówno pełni człowieczeństwa jak i dla zdrowia i równowagi psychicznej<sup>71</sup>. Tworząc poprzez pracę człowiek nie tylko uniezależnia się od bezpośrednich nacisków zewnętrznych okoliczności, ale także buduje poczucie własnej wartości. Produkt pracy staje się dla człowieka zwierciadłem, w którym rozpoznaje siebie jako podmiot zdolny do kontroli nad otaczającym go światem<sup>72</sup>.

Myśl chrześcijańska stopniowo przyznawała pracy ważne miejsce w doświadczeniu człowieka. Kulminację rozwój ten osiągnął w encyklice *Laborem exercens*, gdzie Jan Paweł II twierdzi, że Bóg stwarzając człowieka powołał go do pracy i, że to w pracy i jej twórczym charakterze właśnie, realizuje się najwyższy sens człowieczeństwa ukształtowanego na obraz i podobieństwo Boga: „Stworzony bowiem na obraz i podobieństwo Boga Samego (por. *Rdz* 1,

---

<sup>67</sup> Tamże, s. 181.

<sup>68</sup> Tamże, s. 186.

<sup>69</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, Warszawa, Książka i Wiedza, 1958, s. 67.

<sup>70</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, dz. cyt. s. 109.

<sup>71</sup> J. Bugental, *W poszukiwaniu autentyczności*, [w:] *Przełom w psychologii* red. K. Jankowski, Warszawa, Wydawnictwo Czytelnik, 1978, s. 325–340.

<sup>72</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, dz. cyt., s. 68.

26) wśród widzialnego wszechświata, ustanowiony, aby ziemię czynić sobie poddaną (por. Rdz 1, 28), jest człowiek przez to samo od początku *powołany do pracy*”<sup>73</sup>. Praca zgodnie z tym ujęciem jest, podobnie jak u Marksa, działalnością wybitnie ludzką, odróżniającą człowieka od zwierząt: „*Praca wyróżnia go* wśród reszty stworzeń, których działalności związanej z utrzymaniem życia nie można nazywać pracą – tylko człowiek jest do niej zdolny i tylko człowiek ją wykonuje, wypełniając równocześnie pracą swoje bytowanie na ziemi”<sup>74</sup>.

Nowoczesne społeczeństwa to społeczeństwa ludzi pracy. Oznacza to, że wiele osób zasadniczą część swojego dorosłego życia wiąże z celami, treściami i wartościami wyznaczonymi przez pracę zawodową. Do roli zawodowej nowoczesne społeczeństwa przygotowują swoich członków już we wczesnej młodości, a nawet w dzieciństwie. Zdobywając wiedzę młodzi obywatele nie tylko przygotowują się do właściwego w sensie technicznym wykonywania zadań związanych z danym zawodem, lecz także nabywają postawy i przekonania wartościujące, które czynią ich gotowymi do identyfikacji z uprawianą profesją i przyjęcia związanych z nią powinności. Rozpoczynając pracę zawodową młody człowiek jest – a przynajmniej powinien być – przygotowany nie tylko do zarabiania na utrzymanie, ale również do budowania poczucia własnej wartości i zdobywania szacunku ze strony innych, robienia czegoś, co ma w jego osobistym odbiorze sens, konstruowania swojego doświadczenia tak, aby móc interpretować je jako zmierzające we właściwym kierunku. Można więc powiedzieć, że w nowoczesnym świecie praca zawodowa – dzięki centralnemu miejscu, jakie zajmuje w życiu obywateli – kształtuje tożsamość wykonujących ją ludzi.

Istotę wpływu pracy na tożsamość wygodnie jest oddać w kategoriach filozofii Charlesa Taylora. Myśliciel ten definiuje tożsamość jako poszukiwanie zrozumienia siebie i podkreśla ciągły charakter tego procesu. Tożsamość jest nieustannie toczącą się autonarracją wzbogacaną przez kolejne doświadczenia o nowe treści i wartości. Zrozumienie siebie polega tu na odniesieniu własnego życia do wartości, które mogą stanowić ramę porządkującą i jednocześnie usprawiedliwienie dla wszystkiego, co pojawia się w życiu jako konsekwencja świadomego działania podmiotu. Tak pojęta tożsamość odpowiada na zasadniczą potrzebę człowieka, jaką jest nadawanie sensu swojemu życiu przez odniesienie go do dobra: „Wiedzieć kim się jest, znaczy zarazem być zorientowanym w przestrzeni moralnej, w przestrzeni, w której pojawiają się pytania o to, co dobre, a co złe, co warto robić, a co nie, co

---

<sup>73</sup> Jan Paweł II, „*Laborem excercens*”, enc. w: *Acta Apostolicae Sedis* 73 (1981): 577-646. Pozdrowienie i apostolskie błogosławiństwo.

<sup>74</sup> Tamże.

ma sens i wagę, co zaś jest nieistotne i drugorzędne”<sup>75</sup>. Taylor mówi o trzech zasadniczych kierunkach, w jakich rozwija się tożsamościowa autonarracja. Po pierwsze, budując tożsamość podmiot odnosi się do innych ludzi, gdyż: „stać się podmiotem można jedynie pomiędzy innymi podmiotami”<sup>76</sup>. Nawiązywanie relacji, budowanie więzi z blizniami to obszar ważnych pytań o charakterze nadającym treść i wartość wiedzy o samym sobie. Zasadnicze pytania jakie pojawiają się w tej perspektywie dotyczą stosunku do drugiego człowieka. Najważniejsze wśród nich to: „jaki jestem dla innych?”, „czy jestem dla nich dobry?”, „czy traktuję innych z należytą im troską i szacunkiem?”. Ważne są także kwestie sposobu wypełniania swojej roli społecznej wobec innych: „czy jestem dobrą matką?”, „czy jestem dobrym współpracownikiem, przełożonym, pracownikiem?” Odpowiadając na te i im podobne pytania podmiot gromadzi wiedzę na swój temat, która pozwala mu się lepiej orientować w strumieniu tych zdarzeń, które dotyczą jego stosunku do innych.

Drugi obszar rozwoju autonarracji jest wyznaczony przez wszystkie te doświadczenia, które pozwalają budować obraz siebie jako osoby posiadającej godność osobistą rozumianą jako przekonanie o tym, że dla innych osób pozostajemy kimś ważnym i wartościowym. Ten kierunek autonarracji wyznacza pytania o to, jak podmiot jest traktowany przez innych ludzi. „Czy inni traktują mnie z troską i szacunkiem?”, „Na ile liczą się z moimi potrzebami i celami?”, „Czy nie są wobec mnie obojętni?”, „Jaki obraz mojej osoby budują poprzez swoje zachowania w stosunku do mnie?”. Na tak rozumianą godność osobistą składają się wszystkie te doświadczenia jednostki, które potwierdzają przekonanie o własnej wartości i ważności dla innych. Przejawy szacunku, troski, czy podziwu ze strony drugiego człowieka są szczególnie cenne jeśli chodzi o podtrzymanie pozytywnego kierunku autonarracji. Umieszczenie poczucia godności osobistej w procesach tożsamościowych podkreśla jego wagę dla rozumienia samego siebie, a także jego ciągły charakter. Takie poczucie godności jest kształtowane nieustannie w procesie życia wśród ludzi.

Trzecim rodzajem wysiłku podejmowanego w procesie rozwoju tożsamościowej autonarracji jest, według Taylora, nadawanie znaczenia całemu swojemu życiu, odczytywanie tego, co się w nim wydarzyło, wydarza i co jest przewidywane jako wydarzenia przyszłe kluczem moralnego sensu. Ludzie w naturalny sposób dążą do ujmowania swojego doświadczenia w kategorii racjonalnego ładu. Proces usensowniania własnego doświadczenia polega nie tylko na racjonalnym kierowaniu całością tego doświadczenia, ale również na braniu odpowiedzialności za swoje działania. Autentyczna, dojrzała tożsamość pozwala na

---

<sup>75</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001 s. 54.

<sup>76</sup> Tamże, s. 103.

poznanie samego siebie jako osoby dobrej w sensie moralnym i zdolnej do wzięcia odpowiedzialności za swoje życie. Związek między odpowiedzialnością moralną a sensem życia podkreśla również Bachtin mówiąc:

Życie można zrozumieć tylko w konkretnej odpowiedzialności. Filozofia życia może być tylko filozofią moralną. Można zrozumieć życie tylko jako zdarzenie, a nie jak dany byt. Życie, które odeszło od odpowiedzialności, nie może mieć filozofii: jest ono w swojej zasadzie przypadkowe i nie zakorzenione<sup>77</sup>.

Właśnie dobro moralne wyznacza zdaniem Taylora horyzont pozwalający orientować się podmiotowi, czy jego plany i działania, również jego praca zawodowa i relacje, jakie buduje z innymi ludźmi, zmierzają we właściwym kierunku. Każdy z trzech kierunków procesu tworzenia tożsamości ma etyczne konotacje, jednak tylko ostatni nadaje moralne znaczenie całemu życiu.

Praca zawodowa jest doświadczeniem, które ma kardynalne znaczenie dla wszystkich trzech osi samopoznania. Działalność zawodowa nie tylko odbywa się w przestrzeni publicznej, ale także polega na współpracy z innymi ludźmi. Wzajemne relacje między podmiotami w miejscu pracy są wielorakie i mają różny stopień złożoności. Pytania o postawę wobec innych, o poszanowanie ich praw, pojawiają się w miejscu pracy w sposób naturalny. Ponieważ relacje międzyludzkie mają charakter dwustronny, obok kwestii mojego stosunku do innych, miejsce pracy generuje pytania, o to, jak inni traktują mnie. Godność osobista jest budowana na podstawie sposobu, w jaki odbierają mnie ludzie z mojego otoczenia. Postawa otoczenia wobec pracownika potwierdza lub podważa jego obraz siebie jako osoby godnej szacunku. Znaczenie dla budowania i podtrzymywania poczucia godności osobistej mają również realne osiągnięcia zawodowe. Praca jest więc codziennym doświadczeniem „z którego [życie człowieka] czerpie właściwą sobie godność”<sup>78</sup>.

Działalność zawodowa jest wreszcie ważnym elementem całościowych planów życiowych człowieka. Zawiera w sobie wątki autonarracji składające się na ogólną wizję przyszłości, celów i wartości, które ludzie obierają jako życiowe drogowskazy. Praca nadaje również sens przeszłości. Podsumowując swoje życie ludzie odwołują się do doświadczeń związanych z pracą, wskazują nie tylko na konkretne osiągnięcia i porażki, ale równie często mówią po prostu o tym, jak przeszli przez trudy codziennego wypełniania obowiązków i bycia z innymi ludźmi. Nadając życiu sens i kierunek praca zawodowa składa się na to, co John Rawls nazywa racjonalnym planem życiowym i co uznaje za warunek szczęśliwej

<sup>77</sup> M. Bachtin, *W stronę filozofii czynu*, Gdańsk, Słowo, Obraz, Terytoria, 1997, s. 82.

<sup>78</sup> Jan Paweł II *Encyklika labore exercens*, dz. cyt. 1.

egzystencji<sup>79</sup>. Pytania o moralny sens życia jako całości znajdują ważne odpowiedzi właśnie na gruncie pracy zawodowej.

## 2. Praca a drugi człowiek

Wskazane przez Taylora trzy kierunki rozwoju moralnego samopoznania pozwalają wyeksplikować szczególną wartość pracy zawodowej. Piszac o rozwoju autonarracji, Taylor jako pierwszą oś, która pozwala orientować się w moralnym wymiarze życia wymienia stosunek do drugiego człowieka. Praca zawodowa ma zasadnicze znaczenie dla formułowania odpowiedzi na pytania dotyczące relacji między budującym swoją tożsamość „ja” a innymi ludźmi.

Praca jest aktywnością społeczną. Nawet jeśli jest wykonywana w samotności, ma wymiar społeczny, gdyż społecznie zdefiniowane są zarówno jej cele jak i normy poprawności. Czynności składające się na pracę osadzone są zawsze w mniej lub bardziej wyrazistej sieci relacji międzyludzkich. Bycie wśród ludzi jest uznawane za podstawowy czynnik kształtujący świadomość i esencję samego człowieczeństwa. Hannah Arendt w „Kondycji ludzkiej” pisząc o tym, jak ważne dla ludzkiej egzystencji jest przebywanie wśród innych, przywołuje zwyczaj językowy panujący w starożytnym Rzymie, wedle którego wyrażenie „być wśród ludzi” oznaczało po prostu „żyć” podczas gdy „przestać być pośród ludzi” było tożsame z „być umarłym”<sup>80</sup>. Ludzką aktywnością, uznaną przez Arendt za typowo społeczną, jest działanie, które w starożytności miało wymiar głównie polityczny. Nowożytne społeczeństwa, afirmując zwyczajne życie, aktywność polityczną zastąpiły pracą, umieszczając ją w dziedzinie publicznej i eksponując jej społeczny charakter. Praca stała się w społeczeństwach nowożytnych bardzo ważną formą uczestnictwa w więziach międzyludzkich podlegających ocenom moralnym i kształtujących tożsamość jednostek.

Józef Tischner twierdzi, że idealizm niemiecki dokonał przewartościowania, które pozwoliło za istotę pracy uznać właśnie jej społeczny charakter, a nie zdolność do zaspokajania życiowych potrzeb. Sensem pracy staje się to, że jest ona zawsze „dla kogoś” i „z kimś”, a zarabianie na życie staje się sprawą drugorzędną<sup>81</sup>. Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens* podkreśla, że praca stanowi podstawowy wymiar ludzkiej egzystencji w jej ziemskim okresie i odwołuje się do pierwszych stron Księgi Rodzaju a w szczególności do słów: „na obraz Boży [...] jako mężczyzna i niewiasta [...] Bądźcie płodni i rozmnażajcie się,

<sup>79</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994, s. 133.

<sup>80</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, dz.cyt. s. 39.

<sup>81</sup> J. Tischner, *Etyka a historia. Wykłady*, Kraków, Instytut Myśli Józefa Tischnera, 2008, s. 157.

abyście zaludnili ziemię i uczynili ją sobie poddaną”<sup>82</sup>. Słowa te interpretowane są nie tylko jako nakaz Stwórcy, aby ludzie podejmowali trud pracy, ale również jako nakaz podejmowania działań wspólnych. To nie człowiek, ale ludzie, „niewiasta i mężczyzna” stworzeni na podobieństwo Boga, mają pracować. Powołując ludzi do wspólnej pracy Bóg zdaje się ustanawiać jej społeczny charakter. Jan Paweł II pisze o tym zwracając uwagę na kolejne słowa Księgi Rodzaju mówiące o „czynieniu sobie ziemi poddaną”. Ponieważ człowiek został stworzony w mnogiej postaci jako kobieta i mężczyzna i w tej postaci powołany jest do procesu pracy, można powiedzieć, że:

Ów proces [...] jest uniwersalny: obejmuje wszystkich ludzi, każde pokolenie, każdy etap rozwoju ekonomicznego i kulturalnego, a równocześnie jest to proces przebiegający w każdym człowieku, w każdym świadomym ludzkim podmiocie. Wszyscy i każdy są nim równocześnie objęci. Wszyscy i każdy w odpowiedniej mierze, i na nieskończoną prawie ilość sposobów, biorą udział w tym gigantycznym procesie, poprzez który człowiek czyni sobie ziemię poddaną w procesie pracy<sup>83</sup>.

Podmiotem pracy nie jest więc tylko pojedynczy człowiek, lecz ludzie uczestniczący w sieci relacji wyznaczonych zarówno przez cel i specyfikę konkretnej profesji jak i przez Boski plan stworzenia.

Również Marks podkreśla, że praca jest zawsze „pracą z kimś” mówiąc, że człowiek, a przede wszystkim jego psychika wraz ze świadomością, są wytworami społecznymi. Tylko przebywając wśród ludzi, w sieci zależności międzyludzkich definiowanych przez kulturę człowiek osiąga swoją pełnię. Społeczne źródła człowieczeństwa przejawiają się przede wszystkim poprzez pracę. Przetwarzanie przyrody w procesie pracy ma charakter społeczny: „Toteż właśnie przetwarzanie świata przedmiotowego stanowi dopiero rzeczywiste przyświadczenie człowieka jako istoty gatunkowej. Produkcja ta jest czynnym życiem gatunkowym. Dzięki niej przyroda staje się jego dziełem i jego rzeczywistością”<sup>84</sup>. Patologia pracy we wczesnym kapitalizmie według Marksa polegała na potrójnym procesie alienacji. Jednym z nich jest wydarcie człowiekowi przedmiotu jego pracy jako dzieła wytworzonego społecznie. Konsekwencją tego stanu jest utrata miejsca w sieci społecznej przejawiająca się poczuciem obcości wobec innych:

Bezpośrednią konsekwencją tego, że człowiekowi obcy staje się produkt jego pracy, jego działalność życiowa, jego istota gatunkowa, jest to, że człowiekowi

<sup>82</sup> Księga Rodzaju 1, 27.

<sup>83</sup> Jan Paweł II *Encyklika Laborem exercens*, dz. cyt. 4.

<sup>84</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, dz. cyt. s. 68.

obcy staje się człowiek. Gdy człowiek przeciwstawia się samemu sobie, to przeciwstawia się mu inny człowiek. Co dotyczy stosunku człowieka do jego pracy, do produktu jego pracy i do siebie samego, dotyczy również stosunku człowieka do innego człowieka oraz do pracy i przedmiotu pracy innego człowieka<sup>85</sup>.

Miejsce pracy jest obszarem, w którym na wiele sposobów człowiek spotyka się z drugim człowiekiem, wyrażając swój do niego stosunek. Doświadczenie odnoszenia się do drugiej osoby jest ważnym źródłem samopoznania, przez Taylora uznanym za warunek właściwego orientowania autonarracji. Praca odbywa się we wspólnej przestrzeni fizycznej. Ludzie dzielą ze sobą pokoje, hale produkcyjne, korzystają ze wspólnych kuchni i łazienek, spotykają się na korytarzach i w salach konferencyjnych. Pracownicy zaznaczają swoją obecność w tych miejscach, starając się uczynić je do pewnego stopnia własnymi, osławiają przestrzeń, w której spędzają lwią część swojego czasu. Ustawienie mebli, dekoracje, usytuowanie stanowisk pracy, podział narzędzi i sprzętu, a także wszystkie nieformalne reguły korzystania ze wspólnej przestrzeni i rzeczy określają pośrednio stosunek pracowników do siebie. Aranżacja przestrzeni i sposób w jaki z niej korzystają zajmujące ją osoby stanowią rekwizyty i scenografię decydujące do pewnego stopnia o rolach, jakie zostaną w nich odegrane i o tym, jak odbierze je publiczność. Urządzając przestrzeń w miejscu pracy i gospodarując wspólnymi przedmiotami ludzie budują znaczące tło dla dramatu, który odbywa się każdego dnia w kolejnych odsłonach nowych spotkań człowieka z człowiekiem składających się na życie codzienne organizacji. Inaczej czują i zachowują się ludzie pracujący w otwartych przestrzeniach, inaczej kiedy mają do dyspozycji pojedyncze pokoje. Ustawiając swoje biurko przodem do okna pracownik przekazuje otoczeniu informację zasadniczo inną niż wtedy, gdy ustawi je przodem do drzwi. Na podstawowy klimat relacji w miejscu pracy może mieć wpływ ustawienie mebli w pokoju przełożonego, do którego pracownicy przychodzą na rozmowy w ważnych dla nich sprawach. Przełożony zapewniający wygodne i niepodkreślające różnic w hierarchii miejsca dla osób przychodzących na rozmowy do gabinetu, manifestuje inną postawę wobec pracowników, niż ten, który sadza rozmówców na twardym krześle kilka metrów od biurka, za którym sam siada w wygodnym fotelu.

Nie tylko aranżacja przestrzeni czyli budowa „scenografii” ma znaczenie dla wyrażania stosunku do innych ludzi. Bardzo ważne są reguły gospodarowania „rekwizytami” tj. sposób, w jaki używane są wspólne przedmioty i w jaki korzysta się ze wspólnych urządzeń. Proste przedmioty codziennego użytku w kontekście miejsca pracy często nabierają

---

<sup>85</sup> Tamże, s. 69.

znaczenia stając się nośnikami emocji i komunikując wzajemne postawy pracowników wobec siebie. Sposób korzystania ze wspólnego czajnika na herbatę, czy radia może jednoznacznie komunikować przyjaźń lub wrogość, obojętność lub troskę, pogardę lub szacunek. Wśród zachowań charakteryzowanych jako mobbing pracownicy biur często wymieniają nalewanie minimalnej ilości wody do czajnika, tak aby nie starczyło jej dla osoby atakowanej. Nawet w sytuacji, gdy tego typu zachowanie nie jest podyktowane świadomą intencją zranienia innej osoby, jest ono komunikatem wyrażającym co najmniej obojętność. Obojętność, choć nie krzywdzi bezpośrednio, często staje się źródłem wielkiego cierpienia. Zwraca na to uwagę Rorty w swoim eseju „Golibroda z Kasbeam: Nabokov o okrucieństwie”<sup>86</sup>. Korzystając z przestrzeni i rzeczy znajdujących się w miejscu pracy w sposób pośredni ludzie ustosunkowują się do innych. Przede wszystkim okazują, czy i w jakim stopniu druga osoba nie jest im obojętna, na ile troszczą się o jej samopoczucie i jej cele. Sposób, w jaki pracownicy funkcjonują w otoczeniu scenografii i rekwizytów stanowi więc jedną z wersji odpowiedzi na pierwsze z trzech taylorowskich pytań: „Jaki jestem dla innych?” Inne, bardziej oczywiste odpowiedzi na to pytanie pojawiają się w sferze organizacji pracy, władzy oraz komunikacji.

Organizacja pracy zazwyczaj podporządkowana jest celom praktycznym i ekonomicznym. Organizatorom chodzi przede wszystkim o to, aby praca była wykonywana w sposób zapewniający sprawne i ekonomiczne osiągnięcie planowanych rezultatów. Ponieważ wykonawcami pracy są ludzie a nie maszyny, sposób organizacji pracy jest również wyrazem takiego ustosunkowania się firmy wobec ludzi, które wychodzi poza czysto instrumentalną relację. Dla doświadczonego kierownika oczywistym jest, że branie pod uwagę uczuć i motywacji pracowników w procesie podziału zadań jest ważne, nie tylko z powodów pragmatycznych, ale również ze względu na ich dobre samopoczucie. Zwraca na to uwagę Tadeusz Kotarbiński podkreślając wagę motywacji i zadowolenia pracowników dla właściwego w znaczeniu prakseologicznym wykonania powierzonych im pracy:

Czy to w ogóle prakseologiczny problem szukać rad na niezadowolenie? Czy do prakseologa należy wykazywać słuszość choćby najbardziej uzasadnionych złych humorów tego, czy innego podmiotu działającego? Czy to należy do ogólnych warunków sprawności? Odpowiemy stanowczo, że należy.....badacz warunków sprawności nie może nie interesować się przeżyciami emocjonalnymi pracownika zależnymi od warunków jego pracy<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> R. Rorty, *Przygodność, ironia i solidarność*, Warszawa, W.A. B., 2009, s. 217-259.

<sup>87</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Ossolineum, 1982, s. 196.



Jako ilustrację Kotarbiński przytacza organizację pracy opartej na zasadzie wąskiej specjalizacji, w której bierze się pod uwagę jedynie kwestie ekonomiczne a ignoruje się preferencje podmiotu, jego psychologiczne potrzeby wykonywania różnorodnych czynności, czy poczucie kontroli i dumy z wykonanego produktu:

Podział pracy w krawiectwie doprowadził gdzieś do tego, że poszczególny krawiec nie robi całości kostiumu, co dawało niejednemu estetyczną satysfakcję i poczucie, że był twórcą pięknych wyrobów. Musi on szyc np. tylko kamizelki lub tylko pantalony jak żywy automat bez osobistego stosunku do wytworu<sup>88</sup>.

Sposób, w jaki przydziela się pracownikom zadania, obok troski o sprawność i efektywność, wyraża również stosunek organizacji do zatrudnionych w niej osób. Przede wszystkim odzwierciedla ogólne zainteresowania emocjami i motywacjami, jakie przeżywa pracownik w związku z wykonywaną pracą. Tadeusz Kotarbiński zwraca uwagę na prakseologiczną wartość uczuć, jakie żywią pracownicy wobec swoich zawodowych aktywności twierdząc, że pracownicy zadowoleni pracują lepiej. Troska organizujących pracę o pozytywne samopoczucie osób zatrudnionych nawet, jeśli wynika głównie ze względów pragmatycznych ma zawsze u swych źródeł przekonanie, że pracowników trzeba traktować podmiotowo i że w ogólnym bilansie ich uczucia „liczą się”.

Stosunek do innego człowieka w miejscu pracy wyraża się także w procedurach i praktykach regulujących władzę. Zajmując kluczowe ze względu na władzę pozycje w organizacji, ludzie mają okazję do takiego ustosunkowania się wobec innych, które niesie ważne informacje o samym sobie. Rola przełożonego nakłada na pełniącą ją osobę etyczny obowiązek poszukiwania własnego miejsca w sieci nasyconych wartościami relacji międzyludzkich. Pytania, na jakie pozwala odpowiedzieć sposób sprawowania władzy dotyczą istotnych aspektów tożsamości. Stosunek do podwładnych mówi bardzo wiele o moralnych przekonaniach i postawach sprawującego władzę, może więc być ważnym źródłem moralnego samopoznania. Podstawowe pytanie, jakie pojawia się w relacji przełożony-podwładny, dotyczy poszanowania dla podmiotowych uprawnień pracowników. Dobry przełożony jest świadomy swojej odpowiedzialności za budowanie wspólnej przestrzeni miejsca pracy jako obszaru, w którym pracownicy czują się pełnoprawnymi podmiotami, wolnymi do korzystania z możliwości, jakie daje praca, do rozwijania swoich talentów i jednocześnie wolnymi od strachu i przykrości. Odpowiedzialność przełożonego za pracowników polega przede wszystkim na budowaniu takich z nimi relacji, które pozwalają im być „podmiotami pracy”.

---

<sup>88</sup> Tamże, s. 195.

Upodmiotowienie pracy to wspólny ideał zarówno filozofii Marksa jak i chrześcijańskiego podejścia do pracy zawodowej. Marks krytykując wczesny kapitalizm atakował przede wszystkim instrumentalny stosunek do robotników, jaki ten system narzucał:

Praca jest dla robotnika czymś zewnętrznym, tzn. nie należy do jego istoty, że wobec tego robotnik nie potwierdza się w swojej pracy, lecz zaprzecza, nie czuje się zadowolony, lecz nieszczęśliwy, nie rozwija swobodnie energii fizycznej i duchowej, lecz umartwia swe ciało, rujnuje się duchowo. Robotnik czuje się sobą dopiero poza pracą a w procesie pracy nie czuje się sobą. Toteż praca jego nie jest dobrowolną, jest narzuconą, jest pracą przymusową. Nie jest ona zaspokojeniem potrzeby pracy, lecz tylko środkiem do zaspokojenia potrzeb poza nią<sup>89</sup>.

Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens* pisze natomiast, że podmiotowy charakter procesu pracy zakorzeniony jest w samej istocie człowieczeństwa: „Człowiek [...] jako obraz Boga jest osobą, czyli bytem podmiotowym uzdolnionym do planowego i celowego działania, zdolnym do stanowienia o sobie i zmierzającym do spełnienia siebie. Jako osoba jest tedy człowiek podmiotem pracy”<sup>90</sup>. Zarówno słowa Marksa jak i Jana Pawła II mówią o konieczności upodmiotowienia pracowników i podkreślają ich prawo do samorealizacji, do twórczego, sprzyjającego rozwojowi korzystania z wolności. Konstruktywna władza to taka odpowiedzialność za pracowników, która czyni ich samorealizację nie tylko możliwą, ale stwarza dla niej odpowiednie warunki. Upodmiotowienie pracowników przez przełożonych polega na autentycznym uznaniu ich prawa do rozwoju i awansu oraz na szanowaniu ich potrzeby bycia zadowolonym ze swojego życia zawodowego. Podmiotowe traktowanie przez przełożonego to także należyta troska o sprawiedliwe wynagrodzenie, dostrzeganie i gratyfikacja specjalnych zasług i wyjątkowych potrzeb pracowników.

Ponieważ wpływ przełożonych na poszanowanie praw pracowników jest z racji posiadanej władzy większy, niż wpływ, jaki w tym zakresie mają szeregowi pracownicy, doświadczenie bycia przełożonym, jest szczególnie ważne z punktu widzenia moralnego samopoznania i rozwoju tożsamości. Pytanie czy jestem dobrym przełożonym, czy właściwie korzystam z władzy, którą mi powierzono, jest przede wszystkim pytaniem o szczególną odpowiedzialność za innych. Konfrontując się z takim pytaniem orientujemy się w moralnej przestrzeni znaczeń nadając kierunek procesom autonarracji.

Budując i poznając swój stosunek do innych, osoba pełniąca rolę przełożonego stawia również pytania o możliwość poszerzenia granic swojej odpowiedzialności.

---

<sup>89</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, dz. cyt. s. 64.

<sup>90</sup> Jan Paweł II *Encyklika laborem exercens*, dz. cyt. 6.

Odpowiedzialność przełożonych obejmuje bowiem nie tylko właściwe kształtowanie własnego stosunku do podwładnych, ale także tworzenie etycznego klimatu sprzyjającego dobrym relacjom między wszystkimi pracownikami. Pytania, na które musi sobie odpowiedzieć każdy człowiek będący w roli przełożonego, aby odnaleźć właściwe dla tej roli ramy wartościujące, dotyczą więc również jego starań o to, aby czynić miejsce pracy przestrzenią przyjazną przez kształtowanie pozytywnych relacji międzyludzkich. Dobry przełożony to ktoś, komu nie jest obojętny charakter tych relacji. Nowoczesne prawodawstwo wyraża tę ideę na przykład przez nałożenie na pracodawcę obowiązku przeciwdziałania mobbingowi oraz ustanowienie pracodawcy osobą odpowiedzialną, jeżeli w organizacji dojdzie do mobbingu<sup>91</sup>.

Obok aranżacji przestrzeni, organizacji pracy i sposobu sprawowania władzy, powszechnym doświadczeniem, w ramach którego dokonuje się ważna z punktu widzenia procesów tożsamości artykulacja stosunku do drugiego człowieka jest komunikacja. Wagę komunikacji w środowisku pracy dostrzegają psychologowie, dla których jej charakter jest ważnym wskaźnikiem patologii takich jak mobbing czy molestowanie, a także kluczowym przedmiotem interwencji terapeutycznej. Miejsce pracy, będąc przestrzenią, w której ludzie spotykają się ze sobą, staje się kontekstem rozmowy, terenem na którym odbywa się dialog człowieka z człowiekiem. Na dialogowy charakter pracy zwraca uwagę Józef Tischner podkreślając rolę uczestniczenia w dialogu dla potwierdzania swojego sposobu istnienia we wspólnocie: „praca jest dialogiem, w którym to dialogu każdy jest sobą, ale właśnie dzięki temu, że każdy jest sobą, może istnieć całość narodowej pracy”<sup>92</sup>. Ta dialogiczność ma wymiar społeczny i etyczny. Komunikując się z innymi w miejscu pracy ludzie mają możliwość pełnego uczestniczenia we wspólnocie pracujących i jej wartościach: „Możemy tutaj dodać jeszcze jedno słowo ogromnie ważne, mianowicie człowiek pracuje tutaj przez »uczestnictwo«. Ten dialog pracy jest dialogiem uczestnictwa. A, pamiętajmy, słowo uczestnictwo zostało przez nas użyte jako słowo opisujące stosunek człowieka do wartości”<sup>93</sup>. Uczestnicząc w procesie komunikacji pracownicy wyrażają swój stosunek do wartości, do drugiego człowieka, a także otrzymują informacje o stosunku innych do siebie. Praca „z kimś” kreuje sytuację, w której spotykające się osoby zadają sobie pytania. Postawione pytanie wymaga odpowiedzi, a udzielona odpowiedź buduje wspólnie doświadczaną rzeczywistość. W rzeczywistości tej uczestniczące w dialogu jednostki odkrywają prawdę zarówno o drugim

---

<sup>91</sup> Kodeks Pracy art. 943 § 1.

<sup>92</sup> J. Tischner, *Etyka a historia. Wykłady*, dz. cyt., s. 157.

<sup>93</sup> Tamże, s. 157.

jak i o sobie. Tischner mówi o powstaniu w procesie komunikowania się wspólnego wątku dramatycznego, który ustanawia rzeczywistość międzyludzką:

Dialog ustanawia, umacnia i rozwija trwającą dłużej lub krócej, bogatszą lub uboższą, duchową rzeczywistość - rzeczywistość międzyludzką - która zakreśla istotny sens dialogicznej wzajemności osób. Na rzeczywistość tę składa się to wszystko, co ludzi wiąże, co zbliża i ogarnia, a także i to, co ich dzieli, oddala, odpycha, o czym nie należy mówić, że się znajduje we mnie lub w tobie, albo na scenie, lecz co jest między nami<sup>94</sup>.

Prowadząc dialogi z innymi w złożonym kontekście pracy zawodowej, ludzie odkrywają ważne prawdy o sobie, o swoim stosunku do innych ludzi i o świecie społecznym, który z innymi dzielą. Prawdy te stanowią znaki pozwalające orientować się w tym, co Tischner nazywa wspólnym wątkiem dramatycznym, a Charles Taylor wspólną przestrzenią „dla nas”. Dzięki nim można „nauczyć się, czym są gniew, miłość, lęk, dążenie do pełni, itd.”<sup>95</sup>. Praca zawodowa jako ważny obszar komunikacji z innymi jest warunkiem ludzkiej podmiotowości, gdyż „podmiotowość istnieje tylko w obrębie czegoś, co nazywam sieciami rozmowy. To właśnie ta pierwotna sytuacja nadaje sens naszemu pojęciu tożsamości: określając, z jakiego miejsca mówię, z kim rozmawiam, umożliwia ona odpowiedź na pytanie, o to kim jestem”<sup>96</sup>. Powstająca w procesie komunikacji rzeczywistość międzyludzka rozwija autonarrację w tych jej obszarach, które odnoszą się do relacji z innymi ludźmi. Jakość tej rzeczywistości pozwala odpowiedzieć na pytania dotyczące wzajemnego udziału komunikujących się jednostek w budowaniu ich godności i trosce o poszanowanie ich praw. Charakter dialogów toczących się między ludźmi w miejscu pracy ma więc zasadnicze znaczenie dla autointerpretacji. Odnoszenie się do drugiego człowieka w miejscu pracy poprzez komunikację pozwala na poznanie siebie i nadanie sensu własnemu doświadczeniu.

Dialog w miejscu pracy umożliwia odpowiedź na pytanie „Kim jestem?” nie tylko dlatego, że kreuje rozpoznawalną, wspólną rzeczywistość, ale również dlatego, że skłania do wzięcia odpowiedzialności. Przez obecność innych ludzi, dzięki temu, że praca jest zawsze „pracą z kimś”, miejsce pracy stawia każdego człowieka, bez względu na jego pozycję w hierarchii organizacji, w sytuacji bycia odpowiedzialnym za drugiego. Tischner ujmuje tę odpowiedzialność dosłownie, traktując każde spotkanie z drugim człowiekiem jako pytanie, na które trzeba odpowiedzieć. Podejmując się odpowiedzi, uczestnicząc w dialogu z innymi

---

<sup>94</sup> J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Kraków, Znak, 1999, s. 20.

Tamże, s. 92.

<sup>95</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, dz. cyt., s. 70.

<sup>96</sup> Tamże, s. 70-71.

potwierdzamy lub podważamy ich podmiotowość, akceptujemy lub odrzucamy ich przynależność do wspólnoty, budujemy lub niszczymy ich godność. Sposób odpowiedzi na pytanie, jakim jest inny, otwiera perspektywę etyczną, sytuując proces autonarracji w przestrzeni pytań moralnych. Wykonując pracę zawodową ludzie stają przed możliwością odpowiedzi na wiele różnorodnych pytań zadawanych przez drugiego. Każde z pytań jest prośbą, która może być zignorowana, jeśli pytany pozostanie obojętny i nie udzieli odpowiedzi, bądź potraktowana poważnie. Udzielenie odpowiedzi jest nie tylko spełnieniem prośby pytającego, ale również, na co zwraca uwagę Tischner, jest wzbogaceniem odpowiadającego. Zapytany przez drugiego jest w pewien sposób wybrany, powołany do roli ucznia wobec mistrza, ucznia, „który w pytaniu odkrył szansę dla siebie”<sup>97</sup>.

Pytania zadawane przez innych w miejscu pracy są prośbą o interpretację zasad, o potwierdzenie tożsamości, o podtrzymanie pozytywnego wizerunku, a także o włączenie się w proces budowania sensu otaczających zdarzeń. Bardzo ważną kategorią pytań zadawanych przez drugiego są prośby o zaakceptowanie członkostwa w nieformalnej grupie, o uczestnictwo w procesach grupowego budowania wartości. Szczególną formą pytań są kwestie stawiane przez osoby będące przedmiotem społecznego ostracyzmu, wykluczone lub naznaczone jako inne, na przykład będące ofiarami mobbingu lub molestowania. W takiej sytuacji zapytany zostaje usytuowany w samym centrum „dramatu dobra i zła”<sup>98</sup> a etyczny charakter takiego doświadczenia jest niekwestionowalny. Praca zawodowa bywa miejscem „biedy świata”, którą Levinas ujmuje trzema symbolami: wygnańca, wdowy i sieroty<sup>99</sup>. Każdy z nich może być metaforą pracownika będącego przedmiotem mobbingu lub innej formy agresji czy prześladowań. Obserwatorzy takiej sytuacji stają wobec pytania-prośby, jedynej w swoim rodzaju, często niepowtarzalnej okazji ustosunkowania się do drugiego w jego doświadczeniu „biedy”. Pytany ma możliwość bycia poruszonym biedą i udzielenia odpowiedzi: „Wtedy tylko odpowiedź może być darem. Zdaniem Levinasa dar ten nie jest darem dla nędzarza i żebraka. Odpowiadający nie odpowiada z litości, jak bogacz, który rzuca jałmużnę, lecz raczej jak uczeń, który w pytaniu odkrył szansę dla siebie”<sup>100</sup>. Ustosunkowując się do innych w procesie dialogu, odpowiadający na pytanie udziela odpowiedzi nie tylko pytającemu, ale również sobie. Obecność innych ludzi w miejscu pracy sprawia, że stając się odpowiedzialnymi za nich przez konieczność odniesienia się do nich jako do zadających nam pytań, mamy okazję odniesienia się również do siebie. Takie odniesienie się do siebie przez

---

<sup>97</sup> J. Tischner, *Filozofia dramatu*, dz. cyt. s. 93.

<sup>98</sup> Tamże, s. 91.

<sup>99</sup> Tamże, s. 92.

<sup>100</sup> Tamże, s. 93.

podjęcie odpowiedzialności za innych jest cenne z punktu widzenia samopoznania i kierowania swoim życiem, budowania autonarracji w sposób, który pozwala orientować ją ku dobru.

Problem ustosunkowania się do drugiego człowieka przez sposób, w jaki prowadzimy z nim dialog oraz konsekwencje tego dialogu dla wiedzy o sobie, są ważnym wątkiem wielu psychologicznych teorii porozumiewania się. Marshal Rosenberg sformułował teorię komunikacji bez przemocy, której zasadniczą tezą jest twierdzenie, że ludzie noszą w sobie dwa języki, a wraz z nimi dwa sposoby odnoszenia się do innych i pośrednio do siebie: empatyczny i agresywny<sup>101</sup>. Język empatyczny jest takim sposobem odnoszenia się do innego, który w pełni potwierdza jego prawa i godność. Komunikacja empatyczna wyraża zainteresowanie i troskę o drugą osobę, a także pozwala uświadomić sobie własne intencje i uczucia. Empatyczne odnoszenie się do innych charakteryzuje się życzliwością, zainteresowaniem, ciekawością i otwarciem. Przeciwnie komunikacja agresywna, prowadzi do odrzucenia i negowania drugiego człowieka, zaprzeczania jego prawom i naruszania jego godności. Typowe dla komunikacji agresywnej jest osądzanie, potępienie przy jednoczesnym przekonaniu o swojej racji, czarno-białe ujmowanie rzeczywistości, brak otwarcia i obojętność wobec drugiej osoby. Agresywny styl porozumiewania się nie tylko neguje interlokutora, ale także zamyka drogę do samopoznania.

Inna, ważna z punktu widzenia odnoszenia się do drugiego człowieka w miejscu pracy teoria komunikacji, to teoria zagłuszanej grupy Barbary Kramae<sup>102</sup>. Zgodnie z tym podejściem możliwość komunikowania się z innymi, swobodnego wyrażania swoich uczuć i potrzeb jest dobrem niezwykle cennym, jednak często nierówno rozdzielonym. Niektórzy członkowie wspólnoty, na przykład spośród pracowników, mają mniejsze niż inni możliwości wypowiedzenia się. Taka trudność w zabraniu głosu w swojej sprawie, zajęcia stanowiska w toczącym się dyskursie ma dwojakiego rodzaju źródło. Przede wszystkim są społeczności, w których istnieją normy zgodnie, z którymi nie wszyscy członkowie mają prawo głosu. Zdarza się to w miejscach pracy o bardzo zhierarchizowanej strukturze, gdzie istnieją mniej lub bardziej jawne reguły niedopuszczające do głosu pracowników zajmujących niskie pozycje w tej strukturze. Drugim źródłem milczenia, obok zakazu zabierania głosu jest niemożność wyrażenia swojego sposobu doświadczania rzeczywistości w prowadzonym przez społeczność dyskursie. Niektórzy pracownicy nie mogą zabrać głosu w swojej sprawie, wziąć udziału w dialogu, ponieważ nie mają narzędzi odpowiednich do wyrażenia swoich odczuć i

<sup>101</sup> M. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy*, Warszawa, Czarna Owca, 2007. Omówienie tego stanowiska można znaleźć też w A. Jedynak, „Porozumienie bez przemocy”, *Etyka* 42 (2009): 23-36.

<sup>102</sup> Ch. Kramarae, *Women and men speaking*, dz.cyt.

potrzeb. W obu przypadkach milczenie grupy zagłuszonej jest konsekwencją sposobu, w jaki odnoszą się do jej członków inni, obecni w przestrzeni publicznej ludzie. Nieudzielanie głosu może przyjmować bardzo różne formy: od dosłownego zakazu wypowiadania się po działania nie wprost, takie na przykład jak pozostawienie wypowiedzi bez odpowiedzi, niesłuchanie, przerywanie, trywializowanie lub ośmieszanie wypowiadającej się osoby. Nieco inny charakter ma relacja uniemożliwiająca wypowiadanie się poprzez blokowanie dostępu do wspólnych narzędzi językowych. Osoby wykluczone z języka nie mogą zabrać głosu, ponieważ go nie posiadają; nawet gdyby im go udzielono, nie mogłyby się wypowiedzieć adekwatnie do swoich przeżyć. Ten drugi typ uciszania ma daleko większe konsekwencje, gdyż czyni drugą osobę niemą również wobec samej siebie. Postawa sprzyjająca takiemu uciszaniu polega przede wszystkim na braku uważności pozwalającej dostrzec drugiego człowieka wraz z jego sposobem doświadczania rzeczywistości.

Odpowiedzialność za drugiego to również odpowiedzialne używanie języka, takie które otwiera możliwości dla ekspresji jego doświadczenia, nawet wtedy, gdy jest ono zasadniczo różne i trudno wyrażalne w powszechnie dostępnym dyskursie. Postawa ułatwiająca innym odnalezienie stosownego języka dla wyrażenia swoich przeżyć wymaga nie tylko uznania prawa innych do udziału w dyskursie, ale również pewnego rodzaju zainteresowania i troski lub, jak mówi Tischner, właśnie „odpowiedzialności za drugiego”. Zasadnicze znaczenie ma uważne słuchanie i czas poświęcony drugiej osobie. Sztuka uważnego słuchania polega na tworzeniu dla drugiego przestrzeni, w której może on się pojawić wraz ze swoim niewyrażonym jeszcze doświadczeniem. Miejsce pracy stwarza bardzo wiele okazji takiego odnoszenia się do drugiego, które buduje lub zabiera tę przestrzeń, potwierdza lub neguje prawo do wypowiadania się, wraz z nim potwierdzając lub negując podmiotowość drugiego, gdyż mieć głos to być podmiotem. Swobodne uczestniczenie innych w procesie komunikacji, ich prawo do głosu i posiadanie głosu, jest więc konsekwencją mojego do nich stosunku, mojej za nich odpowiedzialności.

Mówiąc o znaczeniu pracy zawodowej w życiu ludzkim nie można przeoczyć faktu, że daje ona możliwość odniesienia się drugiego człowieka. Praca zawodowa, ze względu na to, że zwykle odbywa się w środowisku społecznym jest okazją do odniesienia się do innych ludzi na wiele sposobów. Sposób aranżacji wspólnej przestrzeni, organizacja pracy, styl sprawowania władzy i komunikacja budują sieć znaczeń nasyconą wartościami, która nadaje sens wspólnemu doświadczeniu czyniąc je przyjaznym lub wrogim, stymulującym rozwój lub ograniczającym. Charakter rzeczywistości jaką budujemy odnosząc się do innych i sposób, w

jaki podejmujemy za nich odpowiedzialność, są ważnym źródłem autointerpretacji, pozwalają na poznanie siebie i nadanie właściwego kierunku autonarracji orientując ją ku dobru.

### **3. Budowanie godności osobistej dzięki pracy zarobkowej**

Godność można ujmować na co najmniej dwa sposoby: jako godność człowieka czy godność ludzką i jako godność osobistą. W pierwszym rozumieniu uznaje się godność za przynależną każdemu człowiekowi wartość, z którą przybywa on na świat i którą posiada bez względu na okoliczności w jakich żyje, sposób w jaki traktują go inni ludzie, styl życia jaki wybrał, bądź zasługi lub szkody, których jest sprawcą. Ten sposób rozumienia godności zakorzeniony jest zarówno w świeckiej tradycji praw człowieka mówiącej o jego przyrodzonych uprawnieniach<sup>103</sup>, jak i w filozofii chrześcijańskiej, która uznając człowieka za stworzonego na obraz i podobieństwo Boże nadaje mu status istoty godnej<sup>104</sup>. Tak rozumiana jest godność w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, w Karcie Praw Podstawowych UE czy w Konstytucji RP.

Godność osobista, natomiast, ujmowana jest jako poczucie własnej wartości budowane w oparciu o społeczne podstawy. Rozumiana w ten drugi sposób, godność nie jest po prostu człowiekowi dana, trzeba na nią w pewnym sensie zapracować, a wysiłek jej tworzenia jest obopólny, leży zarówno po stronie podmiotu, jak i otaczających go ludzi. Podczas gdy godność rozumiana jako przyrodzona wartość człowieka, może być niedostępna w samowiedzy, istotą godności drugiego typu jest jej świadomy siebie charakter. Zwraca na to uwagę Charles Taylor mówiąc, że godność osobista jest świadomością siebie jako osoby wzbudzającej szacunek innych ludzi, który wyraża się przez ich postawy. Psychologowie mówiąc o podstawowej potrzebie szacunku oraz o wadze jaką dla zdrowia ma poczucie własnej wartości, są bliscy pojęcia godności jako wartości człowieka. Kiedy podejmują zagadnienia związane ze społecznym tworzeniem rzeczywistości i konsekwencji tego procesu dla obrazu siebie dotyczą drugiego pojęcia – godności osobistej.

Godność człowieka i godność osobista nie są od siebie niezależne. Przekonanie o szacunku ze strony innych wynika zarówno z ich czytelnej wobec podmiotu postawy, jak i z mniej lub bardziej uświadomionej potrzeby potwierdzenia własnej wartości. Potrzeba taka może być rozumiana jako przeczucie posiadania godności wynikającej z samego faktu bycia człowiekiem. Podobnie zachowanie innych wobec danego człowieka może być zarówno konsekwencją specjalnych jego starań jak i przekonania innych o przynależnej każdej istocie

---

<sup>103</sup> M. Freeman, *Prawa człowieka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa, 2007.

<sup>104</sup> Katechizm Kościoła Katolickiego, Poznań, Pallotinium, 1994, 1700, s. 405.



ludzkiej w sposób bezwarunkowy godności. Praca zawodowa jest miejscem, w którym można budować godność osobistą, a także doświadczeniem pozwalającym potwierdzić godność jako immanentną wartość człowieka. Mówiąc o godności poniżej będę więc miała na myśli zarówno godność osobistą rozumianą jako dobro, na które trzeba zapracować, jak i godność człowieka jako przyrodzoną cechę i wartość istot ludzkich.

Godność osobista jest według Taylora drugą z trzech osi pozwalających orientować się w przestrzeni moralnej, a tym samym racjonalnie planować swoje życie i rozwijać autonarrację we właściwym kierunku. Praca zawodowa, ze względu na to, że jako forma działania, przejaw ludzkiej aktywności, polega na planowaniu i realizowaniu planów, jak również na to, że jest zawsze pracą „z kimś” i „dla kogoś,” jest doświadczeniem, w ramach którego ludzie budują i podtrzymują swoją godność. Dzieje się tak dlatego, że będąc działaniem, „życiem wśród ludzi” praca stwarza wyjątkowe możliwości „zapracowania” na godność. O zapracowaniu na godność mówi Józef Tischner twierdząc, że jest ona swoistym usprawiedliwieniem człowieka: „Usprawiedliwienie (istnienia człowieka) jest dane przez wartości, które człowiek czyni swoimi”<sup>105</sup>. Praca zawodowa daje okazję do uczynienia swoimi licznych wartości, a jak dalej czytamy u Tischnera: „Gdy spotykamy człowieka, który stał się wcieleniem wartości, nie pytamy dlaczego ten człowiek jest. Nie pytamy co on robi na naszym świecie, co robi pośród nas. Już sam widok tego człowieka jest odpowiedzią”<sup>106</sup>. Na sposób, w jaki „wystawiamy się na widok” świata, zwraca uwagę Taylor pisząc o godności. Życie wśród ludzi to występowanie przed innymi, pojawianie się w przestrzeni publicznej, czyli przed publicznością. Od tego w jaki sposób się pojawiajemy w tej przestrzeni, zależy nasza godność: „Niektórzy ludzie przemykają przez tę przestrzeń, jakby jej unikali: niektórzy pędzą przez nią, tak jak gdyby mieli nadzieję, że...usuną w cień pytania o to jak się w niej prezentują”<sup>107</sup>. Czynienie swoimi licznych wartości to, zgodnie z podejściem Taylora, budowanie pewnego typu autointerpretacji. Postrzeganie siebie jako osoby posiadającej godność osobistą pozwala nie tylko zbudować pewnego rodzaju wiedzę na swój temat, ale również: „współkonstytuuje to, czym jesteśmy”<sup>108</sup>. Wartości, które składają się na poczucie godności osobistej są, według Taylora, bardzo różne, wśród nich: samowystarczalność, siła, dominacja, niewrażliwość na przemoc. Poczucie godności może być ugruntowane w zbiorze wartości składających się na rolę społeczną. Wraz ze wzrostem wartości codziennego życia takimi rolami stały się: „głowa rodziny” lub „dobry pracownik firmy”.

---

<sup>105</sup> J. Tischner, *Rodowód ludzkiej godności*, „W drodze” 1986, nr 4, s. 54.

<sup>106</sup> Tamże.

<sup>107</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, dz. cyt., s. 32.

<sup>108</sup> Ch. Taylor, *Humanizm i nowoczesna tożsamość*, [w]: *Człowiek w nauce współczesnej*, dz. cyt., 1988, s. 126.

Godność osobista to również takie samopoznanie, które pozwala podmiotowi według pewnego klucza interpretować swoje postawy innych wobec siebie. Posiadać godność osobistą, to być przekonanym, o tym, że inni ludzie odnoszą się do mnie w pewien szczególny sposób. Źródła godności osobistej należy więc szukać w przekonaniach na temat samego siebie, a także w odpowiednich interpretacjach ustosunkowań innych. Postawy innych nie są zawieszone w próżni, lecz stanowią dialogiczną odpowiedź na autointerpretację podmiotu i wynikające z niej zachowanie. Człowiek pełen godności osobistej myśląc, mówiąc i zachowując się w pewien sposób uczestniczy w dialogu. Decydujące znaczenie mają tu identyfikacja z wartościami związanymi z daną rolą i motywacja do budowania i chronienia poczucia dobrego obrazu siebie. Charles Taylor ilustruje zachowanie pełne takiej godności przykładem policjanta, który niespiesznym krokiem zbliża się do zatrzymanego przez siebie samochodu w celu przeprowadzenia kontroli: „pomyśl tylko o policjancie, który zatrzymał cię za przekroczenie szybkości i teraz wysiada z samochodu, w sposób zarazem wystudiowany i leniwy i powoli, kołysząc się lekko, podchodzi by poprosić cię o prawo jazdy”<sup>109</sup>. Aby takie zachowanie mogło być zrealizowane, spełnione muszą być pewne warunki. Przede wszystkim podmiot musi być przekonany o tym, że zostanie właściwie odebrany przez obserwujących go innych i że inni uczestnicy interakcji swoim zachowaniem potwierdzą wizerunek, który próbuje zbudować. Korzystając z goffmanowskiej perspektywy dramaturgicznej, godność osobistą można więc rozumieć jako sukces w przekonującym odegraniu roli kogoś, kto na godność zasługuje. W perspektywie filozofii dramatu Tischnera godność osobista jest kwestią odkrycia i afirmacji wartości istnienia drugiego człowieka we wspólnej przestrzeni budowanej przez dialog. Oba podejścia podkreślają wagę obserwatora-uczestnika interakcji w procesie budowania i potwierdzania godności oraz dramaturgiczny charakter tego procesu. Na dramaturgiczny aspekt budowania godności zwraca też uwagę Charles Taylor mówiąc, że: „Sam sposób, w jaki chodzimy, poruszamy się, gestykulujemy i mówimy, od najwcześniejszych chwil określony jest przez naszą świadomość, że występujemy przed innymi, że poruszamy się w przestrzeni publicznej i że w tej przestrzeni można spotkać się z szacunkiem lub pogardą, z dumą lub wstydem”<sup>110</sup>.

Okoliczności, w jakich odbywa się praca zawodowa: obecność innych, przyjmowanie ról społecznych wraz z łączącymi się z nimi wartościami są podstawą do budowania godności osobistej bez względu na rodzaj wykonywanej pracy. Dostrzegają tę prawidłowość psychologowie humanistyczni, którzy mówiąc o samorealizowaniu się zwracają uwagę przede

---

<sup>109</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, dz. cyt., s. 32.

<sup>110</sup> Tamże.

wszystkim na wewnętrzne zadowolenie i osobisty stosunek podmiotu do swojego działania, a nie na zewnętrzne kryteria takie jak kariera zawodowa, sukces materialny, czy prestiż społeczny związany z różnymi typami działalności. Człowiek buduje swoją godność uprawiając każdy zawód o ile czuje, że spełnia w ten sposób ideał tkwiący w jego wnętrzu. Doskonałą ilustracją pracy spełniającej ten ideał i budującej poczucie godności, choć dalekiej od stereotypu życiowego sukcesu jest portret kelnera i kucharza naszkicowany przez Ferdynando Pessoa w „Księdze niepokoju”:

Jem obiad w tej marnej restauracji: jej kucharz rozchorowałby się gdyby miał opuścić tutejszą kuchnię, a stary kelner, który mnie obsługuje pracuje tutaj już trzydzieści lat. Jakie jest życie tych ludzi? Od prawie czterdziestu lat kucharz spędza niemal cały dzień w kuchni, ma krótkie urlopy, sypia mało..., a jego uśmiech, gdy pochyla się znad bufetu w moim kierunku wyraża wielkie uroczyste szczęście. I nie udaje: jeśli odczuwa szczęście to znaczy, że je zdobył. A stary kelner, który właśnie postawił przede mną zapewne milionową kawę w swoim życiu? Żyje tak jak kucharz, a jedyną różnicę stanowi owe cztery, czy pięć metrów, jakie dzieli kuchnię od sali restauracyjnej....i on jest szczęśliwy<sup>111</sup>.

Opis ten ilustruje godność osobistą jako zakorzenioną zarówno w autointerpretacji kucharza i kelnera, jak i w sposobie, w jaki ustosunkowuje się do nich obserwator pełniący w cytowanym fragmencie rolę narratora. Szkicujący portret kucharza i kelnera klient „marnej restauracji” dostrzega wartości, jakie obaj przedstawieni przez niego mężczyźni „uczynili swoimi”. Nie wymaga to wielkiego z jego strony wysiłku, gdyż zachowanie się kelnera i kucharza, ich pełna oddania praca i wyraz uroczego szczęścia z jakim ją wykonują są wystarczającym usprawiedliwieniem ich istnienia w tym miejscu i w tych okolicznościach. Wykonywanie pracy zawodowej pozwala zarówno na przyswojenie pewnych wartości jak i na zaprezentowanie siebie, jako kogoś, kto się z tymi wartościami identyfikuje. Praca zawodowa umożliwia człowiekowi taki sposób bycia, który pozwala interpretować siebie, jako sprawujący kontrolę, „czyniący ziemię poddaną sobie” i spełniający własny ideał dobrego życia podmiot i jednocześnie tak wpływać na innych, żeby uzyskać potwierdzenie takiej autointerpretacji.

Pracując, będąc obecnym w środowisku innych pracujących, człowiek działa, to znaczy, zgodnie z myślą Hannah Arendt odsłania się przed innymi jako „ktoś”<sup>112</sup>. Celem działania, a więc również celem uczestniczenia w doświadczeniu, jakim jest praca zawodowa,

<sup>111</sup> F. Pessoa, *Księga niepokoju*, Warszawa, Czytelnik, 1995, s. 35.

<sup>112</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, dz. cyt., s. 214.

jest pokazanie siebie, opowiedzenie swojej historii, która nie jest opowieścią anonimowego autora, lecz wyrażeniem podmiotowości konkretnej osoby. Poprzez uczestniczenie w działaniu, jakim jest praca, ludzie mogą udzielić odpowiedzi na pytanie „kim jestem?”. Pytanie o to „kim jestem” zasadniczo różni się od pytania „czym jestem?” i podczas, gdy to drugie skupia się na cechach automatycznie sprowadzając człowieka do roli przedmiotu, oglądanego obiektu, tamto skupia się w istocie na tym, co stanowi o podmiotowości i godności. Kucharz i kelner z cytowanego fragmentu Ferdynanda Pessoa działając w obszarze wyznaczonym przez życie codzienne „marnej restauracji” nie uprawiają jedynie pracy wytwórczej polegającej na gotowaniu i podawaniu posiłków, lecz wyrażają siebie, odkrywają swoje imię stając się dla narratora „tym” kucharzem i „tym” kelnerem i potwierdzając w ten sposób swoją godność osobistą. Człowiek spotykając się z innymi poprzez działanie w miejscu pracy zarazem opowiada siebie i jest opowiadany: „Razem zaczynają nowy proces, który ostatecznie wyłania się jako unikalna historia życia nowego przybysza, w niepowtarzalny sposób oddziałując na historii życia wszystkich ludzi, z którymi wchodzi on w kontakt”<sup>113</sup>. Historia, którą przedstawia człowiek spotykający się z drugim w miejscu pracy nigdy więc nie jest tylko jego własną opowieścią. Narrator opisujący kucharza i kelnera jest zarówno obserwatorem, jak i współtwórcą tożsamości obserwowanych przez siebie osób. Będąc odpowiedzialnym za zbudowaną przez siebie historię odpowiada również za godność jej bohaterów. Jednocześnie każdy opisywany bohater wchodząc w interakcję, jaką jest działanie w miejscu pracy, współuczestniczy w budowaniu historii opisujących go innych.

Chociaż klimat generowany przez ideologię organizacji ma znaczenie dla sposobu, w jaki pracownicy postrzegają i interpretują się nawzajem, historie tworzone przez innych bywają niezależne od nacisków okoliczności, szczególnie w sytuacji gdy pracownicy nie identyfikują się z podstawowymi wartościami organizacji. Zdarza się, że ludzie budują godność i podmiotowość innych tworząc narracje nienaznaczone wpływem rzeczywistości kreowanej przez organizację. Godność osobista może być budowana i podtrzymywana przez innych, nawet w tak skrajnych warunkach, jakimi są obozy pracy. Więźniowie sowieckich obozów pracy zdegradowani przez system do roli przedmiotów i zwierzęcej siły roboczej, uczestnicząc w sieci relacji międzyludzkich byli w stanie opowiadać siebie i być opowiadani jako ludzie posiadający godność. Sołżenicyn w „Jednym dniu Iwana Denisewicza” przedstawia taki proces budowania narracji podtrzymującej godność wbrew wszelkim okolicznościom i wysiłkom totalitarnego despotyzmu:

---

<sup>113</sup> Tamże.

Wyprostowane plecy tamtego wyróżniały się wśród innych przygarbionych pleców, a kiedy tak siedział za stołem, wydawało się, że coś sobie jeszcze podłożył na ławkę. Na jego nagiej głowie od dawna nie było co strzyć, wszystkie włosy wypadły od tego dobrobytu. Jego oczy nie obserwowały tego, co się działo w stołówce, nie widząc patrzyły ponad Szuchowem, zapatrzone w siebie. Spokojnie jadł swoją postną bałandę wyszczerbioną drewnianą łyżką, ale nie wsadzał głowy w miskę, jak wszyscy, tylko wysoko podnosił łyżkę do ust. Nie miał ani jednego zęba, ani na górze, ani na dole, zamiast zębów żuły chleb zrogowaciałe dziąsła. Twarz miał wycieńczoną, ale przypominała ciosany czarny kamień i nic w niej nie było ze słabości zelówy – inwalidy. Po rękach wielkich, splekanych, poczerniałych było widać, że niewiele dane mu było przez te wszystkie lata posiedzieć jako pridoruk. Ale było w nim coś takiego, że się nie poddał – nie położył swoich trzystu gramów chleba na brudnym zachłapanym stole, jak wszyscy, ale na czystej, upranej szmatce<sup>114</sup>.

Godność, jaką niewątpliwie zachował główny bohater tego opisu jest konsekwencją obu procesów: autoprezentacji - sposobu zachowania się i postawy starego Zeka oraz narracji budowanej przez obserwującego go innego.

Sytuacja opisana przez Solżenicyna jest sytuacją graniczną. Praca w obozie jest opresją mającą na celu zniszczenie duchowe i biologiczne więźniów. Przebywający w obozie ludzie nie są wolnymi podmiotami pracy, nie może więc sam akt pracy, ani jego rezultat być źródłem ich poczucia godności. Bohater przytoczonej sceny czerpie godność tylko z trwającej mimo okoliczności autointerpretacji i z potwierdzających tę autointerpretację postaw współwięźniów. Opisane przez Solżenicyna doświadczenie pokazuje jak niezwykle ważny jest „inny”, jak bardzo jest on odpowiedzialny za godność drugiego. Wyrażone w tym opisie intuicje pisarza odpowiadają wynikom badań empirycznych nad mechanizmem niszczenia godności przez mobbing w miejscu pracy. Okazuje się, że to właśnie stosunek innych - kolegów i obserwatorów odgrywa zasadniczą rolę w tym destrukcyjnym procesie.

Na kardynalne znaczenie pracy dla godności ludzkiej zwraca uwagę Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens*. Powołanie człowieka do pracy przez czynienie sobie ziemi poddaną potwierdza jego godność jako wolnego, zdolnego do samorealizacji podmiotu. Jan Paweł II odnosi się przede wszystkim do godności ludzkiej. W jego ujęciu godność człowieka przejawia się w pracy w dwojaki sposób. Po pierwsze przez sam trud, dzięki któremu człowiek doskonali siebie, jako istotę ludzką. Jan Paweł II wyraża tu zasadniczą dla

---

<sup>114</sup> A. Solżenicyn, *Jeden dzień Iwana Denisowicza*. Warszawa, Iskry, 2000 s. 135.

współczesnego chrześcijańskiego rozumienia pracy myśl, zgodnie z którą praca jest doświadczeniem, dzięki któremu ludzie mogą osiągnąć pełnię człowieczeństwa. Wykonując zadania związane z pracą ludzie rozwijają swoje talenty, wzbogacają umiejętności, samorealizują się: „Jako osoba pracuje, wykonuje różne czynności przynależące do procesu pracy, a wszystkie one, bez względu na ich charakter, mają służyć urzeczywistnieniu się jego człowieczeństwa, spełnianiu osobowego powołania, które jest mu właściwe z racji samegoż człowieczeństwa”<sup>115</sup>. Po drugie praca jest wyrazem kontroli człowieka nad rzeczywistością. Pracując człowiek przekształca otaczający go świat „czyniąc sobie ziemię poddaną” i zaspokaja potrzeby wynikające z konieczności narzuconych przez życie. W procesie pracy człowiek jawi się jako ten, który panuje nad ziemią, a więc osoba, która pełni rolę zawodową ukazując się innym jako „profesjonalny nauczyciel”, „sprawny spawacz”, „doświadczony inżynier”. Właściwe wykonywanie roli zawodowej, zgodne ze sztuką odgrywania jej w „teatrze życia codziennego” jest też źródłem godności osobistej, a więc rozumianej jako potwierdzenie wartości człowieka przez innych. Tego rodzaju godność potwierdza się nawet w najbardziej monotonnej, najbardziej prymitywnej, najmniej wymagającej pracy: „W tym sposobie rozumienia, zakładając, że różne prace spełniane przez ludzi mogą mieć większą lub mniejszą wartość przedmiotową, trzeba jednak podkreślić, że każda z nich mierzy się nade wszystko miarą godności samego podmiotu pracy, czyli osoby: człowieka, który ją spełnia”<sup>116</sup>.

Ze względu na podstawowe znaczenie, jakie praca ma dla godności ludzkiej, nabiera ona wymiaru etycznego, stając się dobrem dla człowieka: „przez pracę bowiem człowiek nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowieka, a także poniekąd bardziej „staje się człowiekiem”<sup>117</sup>. Aktywność zawodowa stwarza przestrzeń, w której człowiek może poczuć się „u siebie”. Tadeusz Kotarbiński zwraca uwagę na ten walor pracy przywołując obraz góralskiego rzemieślnika, który z zadowoleniem i dumą wykonuje swoją pracę właśnie z tego powodu, że mając pełną kontrolę nad całym procesem czuje, że porusza się w dobrze znanych regionach, że nie jest obcy. Ten obraz Kotarbiński kontrastuje z dehumanizującym, przedmiotowym traktowaniem pracownika poczty, który pracując przy sortowaniu listów na miejscowe i zamiejscowe, pozbawiony kontroli nad całością procesu, utracił możliwość zarówno doskonalenia się jak i cieszenia się swoim działaniem, czuje się wyobcowany i „po kilku miesiącach takiej roboty [...] deformuje się psychicznie wpadając w stan rozdrażnienia i przygnębienia

---

<sup>115</sup> Jan Paweł II *Encyklika laborem exercens*, dz. cyt. 6.

<sup>116</sup> Tamże, 6.

<sup>117</sup> Tamże, s. 9.

zarazem”<sup>118</sup>. Jan Paweł II podkreślając jak ważne jest, aby ludzie czuli się w miejscu pracy „u siebie” powołuje się na tak zwany argument personalistyczny mówiący o tym, że cechą pracy ludzkiej, którą współczesne instrumentalne i ekonomiczne nastawienie zagubiło, ale która mimo to pozostaje istotą pracy, są jej osobowe wartości i twierdzi, że: „należy uczynić wszystko, aby człowiek również i w takim systemie mógł zachować poczucie, że pracuje „na swoim”<sup>119</sup>.

O realizacji człowieczeństwa w procesie pracy i jej osobowych wartościach mówi także Karol Marks. Praca jest według Marksa doświadczeniem, które pozwala stać się w pełni człowiekiem, samorealizować się i sprawować racjonalną kontrolę nad rezultatami swojej działalności, nad swoim życiem, a więc być istotą godną. Co więcej, Marks twierdzi, że prawdziwa, niewyobcowana praca nie tylko pozwala na rozwój człowieczeństwa, ale stwarza człowieka jako wolny, posiadający godność osobistą podmiot: „człowiek produkuje będąc nawet wolnym od fizycznej potrzeby i naprawdę dopiero wtedy produkuje, gdy jest od niej wolny [...] człowiek jest wolny w stosunku do swojego produktu”<sup>120</sup>.

Krytykując sposób, w jaki gospodarka wczesnokapitalistyczna traktuje człowieczeństwo robotników, Marks wskazuje na zasadniczą rolę doświadczenia pracy dla budowania i potwierdzania godności ludzkiej. Oddzielenie kapitału od pracy jest dla robotnika, jak mówi Marks, „zabójcze” i sprowadza go do rangi towaru zaprzeczając jego godności i odbierając mu wolność. We wczesnokapitalistycznym procesie pracy „robotnik jest duchowo i fizycznie degradowany do roli maszyny, przekształcony z człowieka w abstrakcyjną działalność i żołądek”<sup>121</sup>. Praca w tym systemie odbiera robotnikom wolność, gdyż całkowicie uzależnia ich od posiadających kapitał fabrykantów. Podział pracy sprawia, że robotnik tracąc z oczu cel swojego działania traci kontrolę i poczucie sensu swojej aktywności. Marks nie tylko wskazuje ten stan rzeczy jako zaprzeczenie godności robotników, ale też jako błąd tkwiący w samym sposobie ujmowania pracy. Odbierając godność pracującym ludziom praca staje się we wczesnym kapitalizmie pracą wyobcowaną i ztraca swoją istotę. Ponieważ praca jest sposobem działalności życiowej, a wolna, świadoma działalność życiowa esencją godności i człowieczeństwa, praca niszcząca godność i zaprzeczająca człowieczeństwu staje się pracą nie tylko wyobcowującą ale i wyobcowaną, nieprawdziwą, obcą sobie. Praca wyobcowana, praca na wzór systemu

---

<sup>118</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, dz. cyt. s. 197.

<sup>119</sup> Jan Paweł II *Encyklika laborem exercens*, dz. cyt. 15.

<sup>120</sup> K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne*, dz. cyt. s. 68.

<sup>121</sup> Tamże, s. 10.

wczesnokapitalistycznego nie jest więc pracą *par excellence*, gdyż: „degraduje samorzutną, wolną działalność człowieka do roli środka”<sup>122</sup>.

Mówiąc o godności budowanej i przejawiającej się poprzez pracę zawodową należy podkreślić znaczenie, jakie ma przekonanie pracowników o tym, że są twórcami wykonanych w procesie pracy rzeczy. Na szczególne znaczenie zadowolenia z siebie wynikającego z poczucia sprawstwa zwraca uwagę Hannah Arendt twierdząc, że *homo faber* właśnie dzięki temu, że wytwarza rzeczy ma poczucie mocy i panowania nad ziemią. Człowiek oglądający owoce swojej pracy, jest podobny do Stwórcy. Taki właśnie obraz dumnego ze swojego dzieła człowieka pracującego, przedstawia Jan Paweł II podkreślając związek między pracą ludzką, a byciem stworzonym na obraz i podobieństwo Boga. Przyglądanie się efektom swojej pracy: „może dawać pewność siebie i zadowolenie, a nawet stać się źródłem wiary w siebie na całe życie”<sup>123</sup>. Ciesząc się wypracowanym dziełem, człowiek wzmacnia obraz siebie o przekonania o swojej skuteczności i kompetencjach. Przekonania te są niezwykle ważne dla ogólnego wizerunku własnej osoby i sprzyjają budowaniu poczucia godności.

Produkt będący owocem pracy zawodowej pozostaje ważnym źródłem godności osobistej pracownika również wtedy, gdy nie jest on rzeczą *sensu stricto*, gwarantem trwałości świata, przedmiotem użytkowym mogącym przetrwać fizycznie swojego wytwórcę. We współczesnym społeczeństwie postindustrialnym produkt pracy ludzkiej jest trudniej mierzalny i mniej uchwytne. Jednak nawet usługi o ulotnym charakterze, dzięki odpowiedniej ich interpretacji mogą być źródłem dumy i poczucia godności ich wytwórcy, podobnie jak rzeczy wytworzone rękami *homo faber*.

Radość i duma z wykonanego dzieła są możliwe szczególnie wtedy, gdy człowiek dostrzega jego wartość, gdy dostrzegają ją inni, wśród nich ci, do których z racji pełnionych funkcji należy ocena pracowników. Cieszenie się owocami swojej aktywności zawodowej, jest więc w dużej mierze zależne od sposobu, w jaki zostaną one zdefiniowane we wspólnym procesie definiowania zarówno produktu jak i sensu całego procesu pracy. Pracownicy wykonujący te same zawody w zależności od ogólnej ideologii organizacji, stylu zarządzania, a także od osobowości i etycznej samoidentyfikacji przełożonego, mogą mieć zupełnie inne przekonania odnośnie do istoty wykonywanego przez siebie dzieła. Na przykład rezultat pracy pracownika centrali telefonicznej może być postrzegany, jako ilość odebranych połączeń, ilość udzielonych informacji lub stopień satysfakcji dzwoniących osób. Produkt wysiłku nauczyciela historii, natomiast, może być ujmowany jako zakres przerobionego materiału,

---

<sup>122</sup> Tamże, s. 62.

<sup>123</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, dz. cyt., s. 166.



oceny jakie uczniowie otrzymali na egzaminie, zadowolenie rodziców, zadowolenie uczniów, zainteresowanie historią, jakie w uczniach rozbudziły jego lekcje.

Sposób, w jaki człowiek, postrzega owoce swojej pracy, a także w jaki postrzegają je inni ludzie, ma wpływ na treść autointerpretacji i wiążące się z nią poczucie godności osobistej. Pracownik zdolny do dostrzegania wartości swoich wytworów widzi w nich podstawę do poczucia dumy a swoje życie zawodowe traktuje jako ważne źródło godności. Inaczej ktoś, kto nie potrafi lub nie może uznać produktów swojej pracy za wartościowe. Osoba taka nie tylko nie czuje się dumna w związku z produktami swojej pracy, ale również nie ma ona możliwości budowania poczucia godności w oparciu o działalność zawodową. Urzędnik sądowy, który postrzega swoją pracę jako wkład do działania na rzecz sprawiedliwości buduje inną autointerpretację niż jego kolega, który uważa, że celem, dla którego pracuje jest tylko poprawienie sądowych statystyk. Inaczej zrozumie swoje życie zawodowe pracownik rejestracji w przychodni zdrowia, który jest przekonany, że to, co produkuje, to prawidłowo wypełnione tabelki, niż ten, który widzi swoją pracę, jako pomaganie ludziom w troszczeniu się o zdrowie.

Osoba postrzegająca swoją pracę jako wysiłek na rzecz większego dobra, uznająca za cel swojej pracy wartość wyższą niż ta, która wiąże się z poprawnym wykonaniem czynności technicznej, jest gotowa do identyfikacji z wykonywanymi zadaniami i wzięcia za nie odpowiedzialności. Taka identyfikacja i odpowiedzialność zwiększa motywację i poprawia jakość pracy, a jednocześnie podnosi zadowolenie z wykonywanych czynności i dumę z osiągniętych rezultatów. Urzędnik sądowy i pracownik rejestracji w przychodni zdrowia traktujący swoją pracę jako wspieranie obywateli w ich staraniach o sprawiedliwość i zdrowie mają większe podstawy do budowania poczucia godności osobistej niż osoby traktujące te zawody jako mało znaczące funkcje techniczne.

Praca to niepowtarzalna okazja do „uczynienia swoimi licznymi wartościami”. Pozwala na samorealizację, rozwój człowieczeństwa i przeżywanie poczucia dumy z wykonanego dzieła. Szczególne znaczenie pracy zawodowej dla człowieka ma jej publiczny charakter. Obecność innych uruchamia dwa podstawowe dla budowania godności procesy: autointerpretację, przez którą podmiot buduje obraz siebie jako osoby godnej i społeczną interpretację, przez którą uczestniczący w rzeczywistości międzyludzkiej inni opowiadają podmiot jako osobę godną.

#### **4. Sens życia**

Trzecia z wymienianych przez Charlesa Taylora osi porządkujących ludzkie doświadczenie i będąca fundamentem dla ludzkiej tożsamości to sens życia ujmowanego jako

całość. Wagę postrzegania swojego życia jako sensownego podkreślają psychologowie, którzy twierdzą, że z usensownieniem doświadczenia wiążą się dwa podstawowe mechanizmy psychiki człowieka: kontrola nad lękiem i rozwój. Lęk jest pierwotnym, ludzkim uczuciem niezbędnym, aby przetrwać w świecie pełnym zagrożeń. Szczególne znaczenie ma obawa przed utratą orientacji i kontroli mająca swoje odzwierciedlenie w mitologicznych wizjach piekła jako otchłani chaosu oraz w doświadczeniu osób chorych psychicznie, które postrzegają otaczający je świat jako rozbity, a nierzadko tracą poczucie ciągłości własnej osoby. Niezbędny w rozsądnych dawkach lęk przed utratą sensu zaczyna zagrażać zdrowiu i życiu, jeśli wymyka się spod kontroli i przejmuje władzę nad człowiekiem. Jednym z ważniejszych mechanizmów chroniących przed lękiem jest stałe konstruowanie własnego doświadczenia w sensowną całość. Ujmowanie zdarzeń i działań w ramy racjonalnego procesu prowadzącego ku obranym celom, daje poczucie kontroli i bezpieczeństwa.

Dруга wartość ciągłych wysiłków na rzecz poszukiwania sensu własnego życia wynika z potrzeby rozwoju, będącej powszechnym ludzkim motywem, podkreślanym szczególnie przez psychologów humanistycznych, którzy twierdzą, że rozwój rozumiany, jako samorealizacja jest warunkiem koniecznym zdrowia psychicznego człowieka. Rozwój nie może przebiegać bez racjonalnego planu. Tak jak wędrówka – podstawowa metafora rozwoju – aby być wędrówką, musi mieć cele i kierunek, podobnie samorealizacja musi mieć strukturę uporządkowanego planu z wyznaczonymi celami i środkami ich realizacji rozciągniętymi w wyobrażonym czasie i przestrzeni oraz siecią wartości. Uporządkowane w sensowną całość życie pozwala odpowiedzieć na pytanie: „w jakim punkcie jestem?”, „Dokąd zmierzam?” i „Jak daleko mam do celu?”. Postrzeganie swojego doświadczenia jako uporządkowaną i mającą znaczenie całość pozwala także przygotować się do konfrontacji z niepowodzeniem, porażką, cierpieniem. Znając ogólny kierunek, w jakim zmierza życie i akceptując go jako właściwy, ludzie mogą radzić sobie z problemami dzięki interpretowaniu ich w horyzoncie dobra, które nadaje sens całości ich doświadczenia. Postrzeganie swojego życia jako sensowne zawiera wizje ryzyka i dlatego racjonalne plany mają scenariusze awaryjne. Nie tylko więc pozwalają na dążenie do obranych celów i samorealizację, ale dają też poczucie stabilności i kontroli w sytuacjach trudnych.

Strumień zdarzeń i doznań składających się na doświadczenie człowieka nabiera racjonalnego ładu pod wpływem poznawczych procesów konstruowania znaczenia. Ludzie interpretują własne życie nadając znaczenie temu, co w nim się przydarza zgodnie z podstawowymi schematami poznawczymi dostępnymi w danej kulturze i czasie. Na proces nadawania sensu życiu jako całości składa się scalanie różnorodnych obrazów: siebie,

zdarzeń, innych ludzi i relacji międzyludzkich w spójny bieg prowadzący w identyfikowalnych kierunkach, ujęty w horyzoncie podstawowych ludzkich wartości. Nadawanie życiu znaczenia polega na tworzeniu względnie spójnej opowieści, w której zarysowuje się kierunek, w jakim życie zmierza i cele, które podmiot pragnie osiągnąć.

Interpretowanie siebie i tego, co się w życiu przydarza, możliwe jest tylko wtedy, gdy postrzegamy całość naszego doświadczenia jako narrację, ponieważ, jak zauważa Taylor: „aby mieć wyobrażenie tego, kim jesteśmy, musimy mieć wyobrażenie tego, jak stawaliśmy się i dokąd zmierzamy”<sup>124</sup>. Możliwość odczytywania życia kluczem dynamicznej struktury poznawczej jest podstawowa dla zrozumienia ludzkiej kondycji. Zrozumienie siebie wymaga nie tylko odpowiedzi na pytanie „kim jestem?”, gdyż żyjąc podlegamy zmianom. Pytanie o to „kim jestem?” w tym konkretnym momencie życia należy uzupełnić pytaniem, „kim się staję?”, „dokąd zmierzam?”, a także „skąd tu przybyłem?”. Narracja jest jedyną strukturą poznawczą, która oprócz nadawania sensu sytuacji teraźniejszej, interpretowania tożsamości osoby w danym punkcie czasowym, odnosi się zarówno do przeszłości, jak i do zdarzeń, które dopiero mają nastąpić. Narracja jako sens życia i tożsamość wyznacza kierunki przyszłości i definiuje przeszłość. Taylor twierdzi, że być świadomym siebie podmiotem ludzkim to znajdować się w przestrzeni pytań, na które odpowiedzieć można tylko oceniając całą opowieść, a nie tylko poszczególne jej epizody.

Znaczenie narracji dla budowania jedności osobowości i kierowania całym doświadczeniem człowieka tak, aby orientować je ku dobru, podkreśla też MacIntyre. MacIntyre obrazowo ujmuje tę myśl twierdząc, że: „człowiek w swoim postępowaniu i w swojej praktyce, jak również w swych fantazjach, jest zwierzęciem opowiadającym historie”<sup>125</sup>. Dla poparcia swojej tezy przytacza słowa Barbary Hardy, która pisze, że: „śnimy narracją, marzymy narracją, pamiętamy, mamy nadzieję, oczekujemy, rozpaczamy, wierzymy, wątpimy, planujemy, krytykujemy, konstruujemy, plotkujemy, uczymy się, nienawidzimy i kochamy według jakiejś narracji”<sup>126</sup>. MacIntyre twierdzi także, że narracyjne konstruowanie sensu życia jest zasadniczym mechanizmem scalającym osobowość, a nie jedynie „naddatkiem, z którego można zrezygnować”<sup>127</sup>.

Na scalanie osobowości jako podstawowy warunek rozumienia siebie, poczucia kontroli i nadawania sensu swojemu życiu, zwracają uwagę psychologowie, którzy twierdzą, że homogeniczność pojęcia „ja” jest ideą daleką od empirycznej prawdy. Zamiast terminu

<sup>124</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, dz. cyt., s. 94.

<sup>125</sup> A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 385.

<sup>126</sup> Tamże, s. 377.

<sup>127</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości*, dz. cyt., s. 94.

„pojęcie ja” wygodniejszym wydaje się określenie „schematy ja”, które pozwala ująć różnorodność obrazów siebie składających się na samowiedzę człowieka<sup>128</sup>. Ważną kategorię w systemie stanowią tak zwane „ja możliwe”, które są wizją potencjalnych stanów, obrazem planów, lub marzeń jednostki wyznaczających cele i motywujących do działania. „Ja możliwe” mogą odnosić się również do przeszłości i zawierać historie niespełnienia na przykład „jak zawiodłem nadzieje rodziców i nie zostałem wielkim pianistą”. „Ja możliwe” mogą być obrazami dalekimi od aktualnego obrazu siebie, należąc jednak do „schematów ja” również tworzą tożsamość jednostki. Na różnorodność schematów składają się obrazy siebie pełniące różne role, funkcjonujące w różnych obszarach i obserwowane z różnych perspektyw, na przykład „ja prywatne”, „ja publiczne”<sup>129</sup>, „ja realne”, i „ja idealne”, „ja powinnościowe”<sup>130</sup>. W ramach każdego z obrazów ja mogą pojawiać się treści, które są niespójne z treściami składającymi się na inny obraz ja. Konteksty życiowe, w których uczestniczy podmiot, narzucają mu różnorodne role, które z kolei aktywizują rozmaite obrazy ja należące do systemu samowiedzy. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest powszechnie obserwowana niespójność zachowania się ludzi w różnych sytuacjach życiowych. Ta sama osoba może być cierpliwym i czułym ojcem i bezwzględny wychowawcą w domu poprawczym, gwiazdą filmową i skromnym człowiekiem w życiu prywatnym.

Zmienność sytuacyjna i czasowa zachowania się ludzi, będąca jednym z ważniejszych argumentów przeciwko rozumieniu psychiki ludzkiej jako wiązki stałych cech, przemawia na rzecz ujmowania osobowości jako narracji składającej się ze zbioru różnorodnych historii, spójnych w ramach ogólnego kierunku, w jakim się toczą. Rozumienie siebie jako bohatera toczącej się, wielowątkowej opowieści, kogoś, kto miał wiele możliwości w przeszłości, kto jest w jakimś konkretnym punkcie wędrówki przez tę przeszłość zaplanowanej i jednocześnie kogoś, przed kim wciąż otwiera się kilka możliwych ścieżek, daje poczucie spójności własnego doświadczenia i integralności własnej osoby.

Praca zawodowa jest doświadczeniem w wieloraki sposób przyczyniającym się do budowy sensu życia. Wykonując zawodowe zadania, wchodząc w relacje z innymi, planując przyszłość związaną z zawodem, w nieunikniony sposób stajemy w obliczu pytań o wartość, cele i kierunek, w jakim toczy się nasza egzystencja. Odpowiedź na tego rodzaju pytania

---

<sup>128</sup> H. Markus, *Self-schemata and processing information about the self*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1977, 35, s. 63-78.

<sup>129</sup> H. Triandis, *The self and social behavior in differing cultural contexts*, „Psychological Review” 1989, 96, 506-520.

<sup>130</sup> E. Higgins, *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*, „Psychological Review” 1987, Vol. 94 No. 3, s. 319-340.

pozwała orientować się w złożonej mapie znaczeń i kontrolować swoje życie w taki sposób, aby móc odczytać je jako posiadające sens i zmierzające we właściwym kierunku.

W dzisiejszej afirmującej życie codzienne kulturze, praca zawodowa jest jedną z wiodących życiowych historii, głównym wątkiem scalającym różnorodne elementy składające się na życiowe doświadczenie człowieka, osnową dla jego marzeń i niepokojów, obiektem nadziei i obaw, jednym z ważniejszych obszarów, w których odsłania się przed nim znaczenie i kierunek życia jako całości. Dzięki codziennemu działaniu w ramach uprawianego zawodu ludzie budują dynamiczny obraz siebie nadając spójność różnorodnym elementom „schematów ja”. Wizje „ja idealnego”, „ja możliwych”, obrazy „ja niezrealizowanych” w procesie pracy zawodowej znajdują swoje usprawiedliwienie i miejsce w racjonalnej strukturze życia. Zachowania i uczucia, relacje, w jakie wchodzimy z innymi – niespójne poza kontekstem pracy zawodowej – w niej znajdują swoje uzasadnienie i sens.

Praca zawodowa jest doświadczeniem o strukturze czasowej ukierunkowującej życie, z punktem początkowym w przeszłości i wizją tego, co nadejdzie. Na długo zanim rozpoczniemy rzeczywiste działanie na polu pracy zawodowej wybieramy cele i układamy plany z nim związane. Praca zawodowa jest ważnym wątkiem marzeń o dorosłym życiu, popularnym tematem rozmów na lata przed osiągnięciem dojrzałości. Odpowiedź na podstawowe pytanie dzieciństwa „kim chcesz być w przyszłości?” najczęściej przybiera formę obrazu zawodu, który chciałoby się wykonywać. Proces edukacji, coraz bardziej przykrawanej do specjalnych potrzeb rynku pracy, również jest przygotowaniem do podjęcia pracy zawodowej. Moment rozpoczęcia pracy jest jednocześnie zamknięciem etapu przygotowań i początkiem nowego wątku otwierającego perspektywę dla nowych autointerpretacji. Przebieg pracy jest również ważnym przedmiotem refleksji podsumowującej życie u jego schyłku.

Aktywność zawodowa jest doskonałą kanwą dla historii o poszukiwaniu bezpieczeństwa i o rozwoju osobistym. Przede wszystkim jest źródłem utrzymania, a więc podtrzymywania życia. Życie jest sensowne o ile jest odnawialne, gromadzenie zasobów możliwe dzięki pracy zarobkowej gwarantuje tę odnawialność. Aspekt pracy jako narzędzia ochrony podstaw egzystencji podkreślany był w starożytnej Grecji. *Animal laborans* trudził się, aby uniknąć pogrążenia się w chaosie niezaspokojonych potrzeb życiowych. Praca rozumiana jako mózół codziennego odnawiania zasobów niezbędnych do przetrwania, tworzenia produktów do natychmiastowej konsumpcji, a także tych trwałych, które uprzyjemniają życie i są symbolem statusu, w starożytności pogardzana, w epoce nowożytnej została doceniona i podniesiona do rangi głównej życiowej działalności człowieka. Badania

empiryczne<sup>131</sup> wskazują na to, że ludzie cenią pracę przede wszystkim za to, że daje ona możliwość godnego życia im i ich najbliższym. Zarabianie na godne życie dla siebie i swoich najbliższych, możliwe dzięki pracy zawodowej, chroni przed lękiem dając podstawowe poczucie kontroli nad biegiem najważniejszych życiowych zdarzeń. Zasoby materialne zdobywane w drodze pracy zarobkowej są także zabezpieczeniem przed nieprzewidzianymi zdarzeniami. Dzięki pracy ludzie mogą budować scenariusze awaryjne, planować strategie radzenia sobie z trudnościami, jakie łączą się z życiem codziennym.

Dając środki utrzymania, praca zawodowa stwarza nie tylko warunki do podtrzymywania życia, ale również jest podstawą budowy i utrzymania, ważnego dla poczucia bezpieczeństwa, pozytywnego wizerunku społecznego. Mity o bohaterskich czynach starożytnych herosów w nowoczesnym świecie zostają zastąpione opowieściami o wytrwałości w zdobywaniu kwalifikacji zawodowych i pracowitości<sup>132</sup>. Dorosły człowiek umiejący zarobić na siebie i swoją rodzinę zajmuje miejsce dokonującego wielkich czynów wojownika i to historia o nim jest wiodącym wątkiem narracji o etycznym i wychowawczym znaczeniu. Współczesne społeczeństwo ceni wysoko już sam fakt uprawiania pracy zawodowej: sztuką jest znaleźć pracę i utrzymać się w niej. Rozpoczęcie pracy zawodowej przez potomstwo dla wielu rodzin jest priorytetowym celem wysiłków wychowawczo-edukacyjnych skierowanych na dzieci i młodzież. Usamodzielnienie się poprzez podjęcie pracy zarobkowej jest synonimem dojrzałości. Mieć zatrudnienie w społecznej świadomości oznacza radzić sobie, być panem sytuacji. Negatywnie postrzegane przez społeczeństwo są osoby bezrobotne. Być bez pracy w społecznym odbiorze często oznacza być przegranym, niezaradnym lub leniwym. Można pokusić się o tezę, że we współczesnym świecie praca zawodowa jest warunkiem koniecznym postrzegania siebie jako wartościowego członka społeczeństwa. O słuszności tej tezy świadczą losy osób długotrwale bezrobotnych, które jako wiodące uczucie opisują utratę poczucia sensu życia i niskie poczucie własnej wartości. Praca zawodowa wraz z okresem przygotowania się do niej i wizją przyszłości jest materiałem na życiową historię o tym, jak zdobywamy kontrolę nad światem, stajemy się szanowanymi, niezależnymi i dojrzałymi podmiotami zdolnymi do podjęcia odpowiedzialności za siebie i za innych. Poczucie bezpieczeństwa, jakie daje praca zarobkowa jest odpowiedzią na jedną z podstawowych potrzeb człowieka, którą Maslow umieszcza w podstawie piramidy i traktuje jako warunek pojawienia się kolejnych motywów.

---

<sup>131</sup> E. Locke, *The Nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of industrial and organizational Psychology*, ed. M.D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976, s. 901-969.

<sup>132</sup> Por. M. Weber, *Etyka protestancka i duch kapitalizm*, Warszawa, Aletheia, 2010.

Drugim, obok budowania poczucia bezpieczeństwa, wątkiem opowieści nadającej życiu sens ściśle związanym z pracą zawodową jest rozwój. Nowożytnie dowartościowanie pracy polega nie tylko na uznaniu jej wartości jako warunku podtrzymywania życia, ale także na przyznaniu jej zasadniczego znaczenia dla rozwoju człowieczeństwa. Człowiek nie tylko „spożywa chleb dzięki pracy rąk swoich” ale także dzięki niej staje się podmiotem „czyniąc ziemię poddaną sobie”, realizując pełnię człowieczeństwa. Pracownicy badani przez psychologów pracy odpowiadając na pytanie o źródła satysfakcji związane z pracą, obok zdobywania środków materialnych niezbędnych dla zapewnienia godnego życia dla siebie i swoich bliskich wymieniają rozwój osobisty, możliwość wykorzystywania swoich talentów i wiedzy<sup>133</sup>. Praca jako kanwa dla samorealizacji jest podstawowym wątkiem współczesnych mitów. Doskonalenie siebie w dzisiejszym, ceniącym zwyczajne życie, świecie jest możliwe przede wszystkim dzięki wykonywaniu zadań związanych z pracą zawodową. Przez codzienny trud pracy ludzie stają się mistrzami w swoim zawodzie. Osiągnięcie mistrzostwa w jakiejś dziedzinie wzbogaca obraz siebie, przybliża „ja realne” do „ja idealnego” czyniąc sensownymi wysiłki i starania, jakie podmiot podejmował na przestrzeni swojego życia. Satysfakcja z dobrze wykonywanej pracy jest ważnym fundamentem poczucia własnej wartości i źródłem motywacji do dalszych działań. Samorealizacja przez pracę jest procesem rozciągniętym w czasie z punktem początkowym i celem. Postrzeganie pracy jako drogi osobistego rozwoju jest powszechne i ludzie dokonując wyboru zawodu kierują się tym, czy w danym miejscu pracy zarysowuje się przed nimi wyraźna ścieżka awansu. Awans nie znaczy jedynie wzrostu zarobków, czy prestiżu społecznego, ale wiąże się ściśle ze wzrostem umiejętności i wiedzy, a więc również z rozwojem osobistym pracownika.

Historia osobistego rozwoju, dojrzewania, doskonalenia umiejętności, stawania się dobrym pracownikiem, fachowcem, mistrzem, narzuca na doświadczenie jednostki sieć znaczeń i wartości porządkującą życie jako całość i nadającą mu kierunek. Choć istnieją profesje, jak lekarz, czy sędzia, których rola dla rozwoju uprawiających je osób wydaje się szczególnie ważna, gdyż wymagają długiego okresu edukacji, wielu starań i wyrzeczeń, a także wiążą się z wyjątkowymi wymaganiami etycznymi, każda działalność zawodowa może być kanwą dla rozwoju osobistego i ma zdolność do nadawania sensu ludzkiemu życiu. Kucharz i kelner z cytowanego fragmentu „Księgi niepokoju” odczytują sens swojego życia rytmem monotonnej pracy w kiepskiej restauracji. Milionowa kawa podana klientowi nie ma większego znaczenia dla klienta, dla kelnera jest zaś źródłem sensu i „uroczystego szczęścia”,

---

<sup>133</sup> E. Locke, *The Nature and causes of job satisfaction*, dz. cyt. s. 901-969.

busolą ukierunkowującą życie i fundamentem poczucia bezpieczeństwa i kontroli nad zdarzeniami.

Obok budowania poczucia bezpieczeństwa i umożliwiania rozwoju, wartością pracy zawodowej jako źródła sensu całego życia człowieka jest jej zdolność do porządkowania ludzkiej egzystencji w narrację. Miejsce pracy wraz z osobami biorącymi udział w toczących się tam dialogach i całym kontekstem społecznym w dużym stopniu konstytuuje narracje pracowników, nadaje im kierunek, i narzuca interpretację sensu wydarzeń i wartości, tworzy społeczny obraz podmiotu i podsuwa mu klucz do autointerpretacji. Uczestniczenie w życiu zawodowym jest doświadczeniem, na które składają się życiowo znaczące działania, mieszczącym się w ramach wyznaczonych przez ważne dla budowania tożsamości wartości. Uprawiając pracę zawodową ludzie mają dostęp do wartości i wydarzeń, które dają się ułożyć w różnorodne historie. Chociaż konkretna treść narracji o życiu codziennym w miejscu pracy zależy od charakteru wykonywanej pracy, od rodzaju relacji z innymi ludźmi i wielu innych czynników, każda rzeczywistość miejsca pracy stanowi materię, z której podmiot może budować swoją życiową opowieść. Nadanie tej opowieści sensu zależy, żeby posłużyć się myślą Taylora, od posiadania odpowiednich możliwości artykulacji: „to, czy nasze życie ma sens, czy nie, w znacznym stopniu zależy od naszych własnych środków ekspresji”<sup>134</sup>. Praca zawodowa dostarcza nie tylko materiału w postaci epizodów, planów na przyszłość, emocji, postaw, znaczeń moralnych, ale również narzędzi ekspresji pozwalających zbudować historię w czytelnych kategoriach. Szczególne znaczenie ma tutaj rzeczywistość społeczna miejsca pracy i jej zdolność do budowania znaczeń i nadawania sensu strumieniowi życia. Inni ludzie, ich postawy wobec podmiotu i ich sposób odgrywania ról we wspólnym dramacie, jakim jest „życie zawodowe” są podstawowym narzędziem konstruowania sensu doświadczenia podmiotu. MacIntyre twierdzi, że zrozumienie, nadanie sensu temu, co podmiot robi jest możliwe tylko wtedy, gdy działanie to komponuje się w konstelacji społecznych układów<sup>135</sup>. Takim układem mogą być społeczne oczekiwania szczególnego rodzaju, na przykład oczekiwanie lojalności wobec przełożonych bez względu na okoliczności lub oczekiwanie samodzielnego podejmowania decyzji i ponoszenia pełnej za nie odpowiedzialności. Układ mogą tworzyć niepisane reguły funkcjonujące w danym miejscu pracy, jak również oficjalne regulaminy i procedury ujmujące w szczegółowe ramy sposób, w jaki pracownicy mają działać.

---

<sup>134</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości*, dz. cyt. s. 37

<sup>135</sup> A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, dz. cyt. s. 369.



Ponieważ narracje powstają w rozmowach z drugim człowiekiem, podstawową jednostką budowania sensu w ramach układu jest dialog. Praca zawodowa, ze względu na to, że odbywa się w przestrzeni publicznej, jest obszarem, w którym toczą się nieustannie różnorodne dialogi. Przełożeni, koledzy, klienci na rozmaite sposoby – przez styl komunikowania się, a także treść tego, co komunikują – umieszczają podmiot w różnych miejscach sieci znaczeń czyniąc go bohaterem różnych historii. Każda opowieść nadająca życiu sens i kierunek jest w pewnym przynajmniej stopniu odgrywaną narracją dramatyczną, w której tylko jedna z partii należy do podmiotu. Pozostałe grają inni i to od sposobu, w jaki wykonują swoją rolę zależy ostateczny charakter narracji, a także obraz jej głównego bohatera. O tym, jak duże znaczenie dla procesów budowania tożsamości ma dominujący styl komunikacji i wynikający z niego charakter relacji międzyludzkich w miejscu pracy, przekonać się można analizując przypadki osób, które doświadczyły negatywnych zachowań ze strony innych, takich jak mobbing czy molestowanie. Największe problemy z jakimi muszą mierzyć się takie osoby wynikają zazwyczaj właśnie z zaburzeń w autonarracji.

Doświadczenie pracy zawodowej jest więc podwójnie ważne dla budowania narracji interpretującej życie jako sensowe. Przede wszystkim praca zawodowa dostarcza ważnych dla opowieści treści i wartości. Wykonując zawód wbudowujemy w obraz swojego życia wartości, jakie wiążą się z nim w danej kulturze. Pracując jako lekarz konstruujemy swoje doświadczenie jako drogę do realizacji ważnego dla ludzi dobra, sposób przyczyniania się do poprawy zdrowia innych czy minimalizacji cierpienia. Wybierając karierę naukową otwieramy wątek, w którym dominują takie cele i wartości jak poszukiwanie odpowiedzi na ważne pytania, przyczynianie się do postępu w gromadzeniu wiedzy, poszukiwanie prawdy naukowej. Wraz z ponowoczesną afirmacją życia codziennego, również profesje o niższym społecznym prestiżu niż lekarz czy naukowiec są ważną osnową życiowych narracji. Wyobrażenie siebie jako robotnika albo księgowej pracujących na godne życie dla siebie i swojej rodziny również może być podstawowym wątkiem narracji, w ramach której dokonuje się interpretacji swojego życia jako sensownego, zmierzającego we właściwym kierunku. Opowieść o sobie jako robotniku czy księgowej może także zawierać treści, które oddają zaangażowanie dla dobra firmy, koleżeński stosunek do współpracowników, wysiłki na rzecz doskonalenia swoich umiejętności, uczciwość w wykonywaniu swoich zadań i wiele innych wartości i celów.

Innymi, obok publicznego dialogu, narzędziami ekspresji niezbędnymi dla budowania narracji dostępnymi w miejscu pracy są gotowe scenariusze i stałe wzorce przebiegu zdarzeń i

interakcji społecznych. Keneth Gergen<sup>136</sup> posługując się literacką terminologią Northrup'a Frye'a<sup>137</sup> mówi o czterech typach scenariuszy: komedii, romansie, tragedii i satyrze. Dynamika zdarzeń i interakcji oraz koloryt emocjonalny pracy zawodowej pozwalają uporządkować życie w wymienione kategorie. Komedie według Frye'a to opowieść, w której bohater mimo zagrożeń i licznych wyzwań osiąga cele i wiecie życie spokojne pozostając w harmonii z otaczającym go światem. Cechą komedii nie musi być zabawność, sprawą zasadniczą jest pozytywne zakończenie ciągu negatywnych wydarzeń. Schemat narracyjny o strukturze komedii buduje doświadczenie, które można ująć jako szczęśliwe pokonanie początkowych przeszkód w miejscu pracy. W ramach tego schematu można budować sens zdarzeń takich jak trudne dochodzenie do profesji, długi proces edukacji, życie pełne wyrzeczeń na początku kariery. Trudności, jakie piętrzyły się na początku ścieżki zawodowej postrzegane są jako cena, którą warto było zapłacić, aby dojść do punktu, w którym można cieszyć się osiągniętą pozycją. Pracownicy o ustabilizowanej pozycji zawodowej, zadowoleni z aktualnego przebiegu kariery, żyjący w harmonii z innymi ludźmi zatrudnionymi w tej samej firmie, mogą ujmować w ramy narracji o strukturze komediowej nawet bardzo trudną przeszłość. W ramach kategorii narracji komediowej można nadawać sens również takim zdarzeniom jak trudny proces rekrutacji, czy nawet nieformalne praktyki inicjacyjne, tak zwane „wkupywanie się w łaski” zespołu, czasami przyjmujące formy agresywne i upokarzające.

Opowiadanie o strukturze romansu jest formą, która nadaje sens doświadczeniu zbudowanemu z epizodów o różnorodnym kolorycie emocjonalnym. Strumień zdarzeń w miejscu pracy, na który składają się wygrane i przegrane, porażki i sukcesy, trudne relacje i napięcia w kontaktach z innymi, po których następuje poprawa, może być ułożony w sensowną opowieść o tym, jak bohater zmagają się z przeciwnościami by ostatecznie wyjść „na prostą”. Praca zawodowa jest doświadczeniem długotrwałym, ludzie spędzają w niej większą część swojego dorosłego życia, zmiana jest więc naturalnym zjawiskiem. Nowe sytuacje pojawiają się zarówno w związku ze zmianą pracy, jak i wtedy, gdy ludzie wiążąc się z jednym miejscem pracy doświadczają zmiennych kolei losu. Wykonując zawód lekarza, inżyniera, czy hydraulika ludzie zmagają się z trudnymi zadaniami, odnoszą sukcesy lub przegrywają, awansują, tkwią w martwym punkcie, lub tracą pozycję, by w końcu opuścić miejsce pracy na przykład przechodząc na emeryturę. Tego typu strumień wydarzeń ujęty w narrację typu romans pozwala zrozumieć własne życie jako ciąg przyjemnych i

---

<sup>136</sup> K. Gergen, *Narratives of the self*, [w:] *Studies in social identity*, red. T. Sabrin, K. Scheibe, New York, Praeger Press Press, 1983.

<sup>137</sup> N. Frye, *Anatomia krytyki*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2012.

nieprzyjemnych doznań, skutecznych i płonnych działań, pozytywnych i negatywnych przeżyć. Ogólny kierunek, w jakim zmierza narracja typu romans, podobnie jak kierunek narracji komediowej, jest pozytywny. W obu typach historii zakończenie jest szczęśliwe, bohater, prędzej czy później osiąga zamierzone cele i pokonuje trudności.

Miejsce pracy bywa również terenem zdarzeń o negatywnym kolorycie, miejscem toczących się konfliktów, czasem dramatów i tragedii ludzkich. Praca jest bowiem nie tylko źródłem „z którego (życie człowieka) czerpie właściwą sobie godność – ale w którym zawiera się zarazem nieustająca miara ludzkiego trudu, cierpienia, a także krzywdy i niesprawiedliwości”<sup>138</sup>. Niepowodzenia na drodze realizacji wymarzonej kariery mogą mieć różnorodne przyczyny. O sukcesie lub porażce decydują zarówno czynniki wewnętrzne związane z podmiotem, jego motywacją, pracowitością i zdolnościami jak i czynniki zewnętrzne, na które składają się różnorodne okoliczności. Pracownicy, którym nie udaje się osiągnąć zamierzonych celów zawodowych, nie dostają stanowiska, o które zabiegali, nie są wynagradzani odpowiednio do swoich starań, czy oczekiwań, którzy przeżywają negatywne emocje w związku z relacjami międzyludzkimi, czy którzy stracili pracę i nie są w stanie odbudować swojej pozycji, mogą nadawać sens swojemu życiu w ramach narracji negatywnej tragedii lub satyry. Praca wyobcowana opisana przez Marksa, jako skazująca robotników na powolne wyniszczenie duchowe i fizyczne jest doświadczeniem podsuwającym jako klucz do odczytania znaczenia swojego życia właśnie narrację negatywną – tragedię lub satyrę. Ujęcie w ramy tragedii lub satyry doświadczenia zawodowego narzuca się również w tych sytuacjach, w których pracownik czuje utratę kontroli nad biegiem zdarzeń w miejscu pracy, a więc wtedy, kiedy czuje się bezradny i bezsilny.

Kluczem narracji negatywnej można odczytać również doświadczenia o charakterze patologii, takie jak mobbing, molestowanie, przemoc fizyczna. Pracownik upokarzany, zastraszany, poniżany buduje sens swojego doświadczenia przez ujęcie go w ramy opowiadania o tragicznym lub satyrycznym schemacie. Tragedia pozwala nazwać i zrozumieć negatywne uczucia takie jak rozpacz i lęk, związać ich przyczynę z konkretnymi wydarzeniami i osobami. Smutek, jaki dominuje w doświadczeniu pracownika będącego przedmiotem negatywnych zachowań, w narracji tragicznej rozwija się w kierunku kulminacji niosącej ulgę i pozwalającej na odbudowę utraconych zasobów. Narracja satyryczna z kolei oddaje uczucia goryczy próbując w sposób pełen ironii odnieść się do przeżywanych trudności i osób będących ich źródłem. Pracownik cierpiący z powodu złych relacji międzyludzkich, na przykład upokarzany przez przełożonych, buduje sens swojego

---

<sup>138</sup> Jan Paweł II, *Encyklika Laborem exercens*, dz. cyt. 1.

doświadczenia przez często pełne ironii i sarkazmu wizje osób, ze strony których doznał przykrości, a także ironiczne dystansowanie się od sytuacji, w jakiej się znalazł. Możliwość nadania znaczenia negatywnym zdarzeniom przez ujęcie ich w kategorii jednej z narracji negatywnych ma kardynalne znaczenie dla pełnego wglądu w doświadczenie i podjęcie próby poprawienia swojej sytuacji.

### **III. Mobbing – zjawisko społeczne**

Mobbing jest zjawiskiem występującym w społecznym kontekście organizacji, często publicznie. W niniejszym rozdziale spróbuję odpowiedzieć na pytanie o to, jakie cechy otoczenia społecznego lub organizacji sprzyjają pojawieniu się mobbingu oraz opiszę procesy społeczne zaangażowane w mobbing: stygmatyzację, zagłuszanie i wykluczanie.

#### **1. Cechy organizacji sprzyjające mobbingowi**

Obserwacje psychologów pracy wskazują na to, że w pewnych organizacjach terror psychiczny zdarza się rzadko, a jeśli już wystąpi, to nie przybiera najgroźniejszych form, a skutki odczuwane przez ofiarę są zwykle odwracalne. Istnieją jednak też miejsca pracy, w których mobbing jest zjawiskiem częstym, a doświadczające go osoby ponoszą bardzo wysokie straty: zostają wykluczone z profesji i często mają poważne problemy zdrowotne. Zrozumienie organizacji jako nie tylko tła, lecz również istotnego czynnika mobbingu, wymaga analizy kilku aspektów jej funkcjonowania. Psychologowie interesują się przede wszystkim ogólnym klimatem emocjonalnym i dominującym charterem interakcji. Liczne badania psychologiczne prowadzą do wniosku, że w pewnych warunkach społecznych ludzie są skłonni zachowywać się niezgodnie z uznawanymi przez siebie zasadami moralnymi. Brodsky utrzymywał, że zachowania naruszające godność pojawiają się w organizacjach, które nie tylko na nie się zgadzają, lecz także je nagradzają<sup>139</sup>. Rayner i McIvor twierdzą natomiast, że jeśli organizacja ma jasno określony system wartości, w którym szacunek i godność zajmują ważne miejsce, oraz dba o przestrzeganie tych wartości przez wszystkich swoich członków, mobbing pojawia się w niej bardzo rzadko i jest szybko eliminowany<sup>140</sup>. Neuman i Baron zwracają z kolei uwagę na prostą zależność między frustracją i stresem u

---

<sup>139</sup> C. Brodsky, *The harassed worker*, Toronto, Lexington Books, DC Heath & Company, 1976, s. 15.

<sup>140</sup> C. Rayner, K. McIvor, *Report to the dignity at work project steering committee: Research findings*, Portsmouth, University of Portsmouth Business School, 2006.

pracowników oraz niesprawiedliwym traktowaniem a poziomem agresji i zachowaniami o charakterze mobbingu<sup>141</sup>.

Omawiając cechy organizacji sprzyjające mobbingowi posłużyć się klasyfikacją wprowadzoną przez Denise Salin, która w artykule podsumowującym literaturę na temat środowiskowych czynników sprzyjających mobbingowi dzieli je na trzy kategorie: 1. ogólny klimat społeczny, na który składają się między innymi: postrzegana nierównowaga sił między pracownikami, niskie koszty mobbingu dla agresora, frustracja i ogólny brak satysfakcji z pracy, 2. czynniki motywujące do mobbingu – silna rywalizacja między członkami organizacji, spodziewane korzyści dla mobbera, sprzyjający mobbingowi system kontrolowania i nagradzania, 3. czynniki wyzwalające mobbing, wśród których najważniejsze to: dążenie do redukcji kosztów, restrukturyzacja, zmiany w organizacji, zmiany składu grupy współpracowników<sup>142</sup>.

### **1.1. Ogólny klimat społeczny w organizacji.**

Mówiąc o ogólnym klimacie w organizacji Salin zwraca uwagę na postrzeganą przez pracowników nierównowagę sił, niskie koszty mobbingu dla agresora i frustrację oraz ogólny brak zadowolenia z pracy.

Nierównowaga sił między pracownikami wydaje się być powszechnie dostrzeganym przez badaczy czynnikiem mobbingu i wielu wskazuje ją jako definicyjną cechę tego zjawiska. Uważa się, że w organizacjach, które w percepcji ich członków są miejscami gdzie siły nie są zrównoważone, pojawienie się mobbingu jest bardziej prawdopodobne niż w organizacjach, w których panuje względna równowaga sił. Salin pisze o postrzeganej nierównowadze sił jako podstawowym elemencie składającym się na sprzyjający mobbingowi klimat społeczny w organizacji.

Brak równowagi nie musi wynikać z oficjalnej pozycji w hierarchii organizacji. Osoba atakująca może mieć przewagę nad atakowanym bez względu na zajmowane w organizacji miejsce. Dzieje się tak nawet w sytuacji, gdy atakowanym jest przełożony a atakującym podwładny (w tej sytuacji częściej jest to grupa podwładnych). Zazwyczaj jednak źródłem postrzeganego braku równowagi sił jest formalna hierarchia organizacji, co potwierdzają wyniki badań empirycznych zgodnie, z którymi mobbing najczęściej pojawia się między

---

<sup>141</sup> J. Neuman, R. Baron, *Social antecedens of workplace bullying*, [w:] *Bullying and emotional abuse in workplace*, red. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, London, Taylor & Francis, 2003, s. 185-202.

<sup>142</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, „Human Relotionship” 2003 nr 56 (10), s. 12-19.

przełożonym a podwładnym z przełożonym w roli mobbera<sup>143</sup>. Inne, obok różnej pozycji w hierarchii, źródła postrzeganej nierównowagi to między innymi stereotypy i uprzedzenia. Jako posiadający mniej władzy postrzegani są przedstawiciele mniejszości narodowych, osoby niepełnosprawne (zwłaszcza gdy ich wynagrodzenia są subsydiowane przez państwo)<sup>144</sup>, a także pracownicy o najniższych kwalifikacjach<sup>145</sup>. Ostracyzm społeczny oraz nadmierna kontrola wobec osób wykonujących prace niewymagające kwalifikacji tworzą szczególnie korzystny grunt dla mobbingu. Badacze zwracają także uwagę na fakt, że kontekstem społecznym sprzyjającym zaburzeniu równowagi sił jest niepewność zatrudnienia spowodowana restrukturyzacją lub outsourcingiem<sup>146</sup>. Utrata poczucia pewności zatrudnienia umniejsza pracowników czyniąc ich łatwiejszymi celami ataków mobbera. Grupą często postrzeganą jako posiadającą mniej siły są kobiety, jednak wyniki badań dotyczące mobbingu w stosunku do kobiet nie są jednoznaczne. Niektóre wskazują, że płeć ofiary nie ma znaczenia, inne sugerują, że kobiety bywają obiektem działań mobbingowych nieco częściej niż mężczyźni<sup>147</sup>. W badaniach Hoel, Coopera i Faraghera zwrócono uwagę na prawdopodobieństwo zostania ofiarą mobbingu w zależności od płci i zajmowanego stanowiska. Okazało się, że kobiety zajmujące wysokie pozycje w hierarchii organizacji są znacznie częściej przedmiotem ataków niż mężczyźni zajmujący te stanowiska<sup>148</sup>.

Wyniki analizy poczynionej przez Denise Salin korespondują z wynikami, jakie uzyskali Hodson, Roscigno i Lopez w badaniach nad związkiem między mobbingiem a nadużywaniem władzy i chaosem w organizacji<sup>149</sup>. Badacze ci przeprowadzili analizę opisów funkcjonowania różnych organizacji zatrudniających różne grupy zawodowe (robotników, urzędników, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów) w celu zweryfikowania hipotezy o współwystępowaniu mobbingu horyzontalnego z nierównowagą sił w relacjach interpersonalnych i chaosem organizacyjnym. Nierównowaga sił mierzona była stopniem niepewności zatrudnienia, ilością zatrudnionych przedstawicieli mniejszości narodowych oraz

<sup>143</sup> D. Beale, H. Hoel, *Workplace bullying, industrial relations and the challenge for management in Britain and Sweden*, „European Journal of Industrial Relations” 2010, nr 16, s. 101-116.

<sup>144</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, dz. cyt. s. 12-19.

<sup>145</sup> R. Hodson, V. Roscigno, S. Lopez, *Chaos and abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context*, „Work and Occupation” 2006, vol. 33(4) s. 382-416.

<sup>146</sup> Hodson, R., Roscigno, V., Lopez, S., *Chaos and abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context*, dz. cyt. s. 382-416.

<sup>147</sup> L. Cortina, V. Magley, J. Williams, R. Langhout, *Incivility in the workplace: Incidence and impact*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, vol. 6 (1), s. 64-80.

<sup>148</sup> H. Hoel, C. Cooper, B. Faragher, *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10(4), s. 443-465.

<sup>149</sup> Tamże, s. 382-416.

liczbą zatrudnionych pracowników niewykwalifikowanych. Poziom chaosu mierzono stopniem spójności określanym jako obecność w organizacji spójnych i zintegrowanych praktyk produkcyjnych, stopniem biurokracji rozumianej jako funkcjonowanie zgodne z procedurami operacyjnymi posiadającymi status oficjalnych reguł i regulacji oraz stopniem, w jakim kontrola sprawowana jest przez zespół pracowniczy (członkowie zespołu monitorują wyniki i jakość wykonywanej pracy). Badacze ci dodatkowo kontrolowali takie zmienne, jak status ekonomiczny pracowników i wielkość organizacji. Uzyskane rezultaty prowadzą do wniosku, że najbardziej sprzyjającym mobbingowi czynnikiem społecznym jest brak równowagi sił w relacjach interpersonalnych oraz chaos organizacyjny. Środowiskiem najbardziej przyjaznym jest natomiast organizacja koherentna, transparentna i kompetentnie zarządzana oraz taka, w której istnieje względna równowaga sił w relacjach między pracownikami. Ważnym czynnikiem przeciwdziałającym mobbingowi jest obecność, wśród reguł tworzących procedury, zapisów jasno zabraniających zachowań o charakterze mobbingu. Z przeprowadzonych badań wynika również, że wysoki status ekonomiczny jest czynnikiem chroniącym przed mobbingiem podczas, gdy wielkość organizacji nie ma wpływu na występowanie zachowań o charakterze mobbingu.

Na nierównowagę sił, jako czynnik odpowiedzialny za klimat sprzyjający mobbingowi wskazują również wyniki badań nad związkiem między sposobem rozwiązywania konfliktów a dystansem wobec władzy rozumianym jako cecha kultury organizacyjnej. Pojęcie dystansu wobec władzy zostało wprowadzone przez Hofstede jako jedna z kategorii używanych do klasyfikacji kultur obok takich pojęć jak męskość, indywidualizm i unikanie niepewności<sup>150</sup>. W organizacjach, których kultura charakteryzuje się dużym dystansem wobec władzy podkreśla się i akceptuje nierówności między ludźmi związane z ich kompetencjami, statusem, władzą, prawami a nawet fizycznymi i mentalnymi cechami. Organizacje tego typu są zwykle bardzo hierarchiczne, relacje między zatrudnionymi w niej osobami sztywne i sformalizowane, poziom wzajemnego zaufania między pracownikami niski, a władza jest nierówno rozdzielona. Badania przeprowadzone przez holenderskich psychologów organizacji prowadzą do wniosku zgodnie, z którym duży dystans wobec władzy nie sprzyja konstruktywnemu podejściu do rozwiązywania konfliktów między pracownikami a ich przełożonymi. Przez konstruktywne podejście autorzy badania rozumieją strategię polegającą na próbie rozwiązania problemu w taki sposób, aby interesy każdej ze stron były maksymalnie chronione, strategia ta uchodzi za najbardziej sprzyjającą produktywną współpracę<sup>151</sup>. Brak

---

<sup>150</sup> G. Hofstede, *Culture and organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill, 1991.

konstruktywnego podejścia do konfliktów w świetle wiedzy, zgodnie z którą źródłem mobbingu jest źle zarządzany konflikt można uznać za czynnik sprzyjający mobbingowi.

Czynnikiem odpowiedzialnym za nierównowagę sił i tym samym budującym klimat sprzyjający mobbingowi jest brak możliwości bezpośredniej komunikacji podwładnych z przełożonymi. Sytuacja taka pojawia się przede wszystkim w organizacjach o bardzo hierarchicznej strukturze, gdzie swobodne wypowiadanie się pracowników zajmujących niższe pozycje jest bardzo utrudnione a ich komunikowanie się z wyższym kierownictwem może odbywać się jedynie przez pośredników. Pamela Lutgen-Sandvik opisuje kasus organizacji, która przez siedem lat pozostawała bezczynna wobec agresywnego mobbingu ze strony osoby zajmującej kierownicze stanowisko właśnie z powodu braku kanałów komunikacyjnych pozwalających na kontakt szeregowych pracowników z wyższym kierownictwem. Wyższe kierownictwo tej organizacji miało zwyczaj komunikować się z tylko z dyrektorem, a nie z pracownikami. Brak tradycji porozumiewania się rady nadzorczej z szeregowymi członkami organizacji sprawił, że na stanowisko dyrektora została wybrana osoba, która już wcześniej miała wiele konfliktów z pracownikami. Blokowanie przepływu informacji między pracownikami a wyższym kierownictwem doprowadziło do sytuacji, w której decydenci przez długi okres czasu nie dysponowali wiedzą na temat destrukcyjnych działań dyrektorki wobec jej podwładnych<sup>152</sup>.

Obok postrzeganej nierównowagi sił wśród okoliczności związanych ze społecznym klimatem organizacji sprzyjającym mobbingowi Salin wymienia niskie koszty po stronie mobbera, frustrację i ogólny brak satysfakcji z pracy<sup>153</sup>. Przekonanie, że systematyczne atakowanie innej osoby nie spotka się z żadną karą, gdyż w organizacji nie istnieją normy zabraniające mobbingu, ani procedury określające sposób egzekwowania dyscypliny wobec agresorów, a członkowie organizacji nie wykazują postawy piętnującej to zjawisko, sprawia, że postrzegany przez potencjalnego mobbera koszt zaangażowania się w mobbing jest bliski zeru. Teza o niskich kosztach mobbingu jako czynniku sprzyjającym pojawianiu się tego typu zachowań koresponduje ze sformułowaną przez Bjorkqvist, Osterman i Lagerspetz, w kontekście ich badań nad agresją, koncepcją stosunku efektu do zagrożenia *effect/danger ratio*, zgodnie z którą jednostka dokonuje szacowania zysków i strat, jakie może odnieść

<sup>151</sup> J. Oudenhoven, L. Mechelse, C. de Dreu, *Managerial conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity*, „Applied Social Psychology: An international review” 1998, 47 (3), s. 439-455.

<sup>152</sup> P. Lutgen-Sandvik, V. McDermott, *The constitution of employee-abuse organizations: A communication flow theory*, „Communications Theory” 2008, 18, s. 304-333.

<sup>153</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, dz. cyt, s. 12-18.



angażując się w agresywne zachowania. Stratą w wypadku mobbingu może być zachowanie odwetowe ze strony atakowanej osoby, społeczne potępienie, reprimenda przełożonego lub kara ze strony organizacji. Celem takiej estymacji jest zawsze maksymalizowanie zysku i minimalizowanie kosztu agresywnego działania<sup>154</sup>. W ujęciu Hodsona, Roscigno i Lopez niskie koszty mobbingu dla mobbera wiążą się z chaosem organizacyjnym wskazanym przez tych badaczy, jako drugi, obok nierównowagi sił i nadużywania władzy, ważny element konfiguracji czynników sprzyjających mobbingowi. W organizacji chaotycznej mobberowi łatwiej się ukryć i uniknąć konsekwencji swojego działania. Brak spójnej, opartej na oficjalnie przyjętych regułach organizacji pracy może prowadzić nawet do korzyści z mobbingu<sup>155</sup>.

Niskim kosztom mobbingu sprzyja, zgodnie z podejściem Salin, nadmiernie rozbudowana i źle funkcjonująca biurokracja, która utrudnia szybkie reagowanie na problemy. Problem związku między biurokracją a mobbingiem wydaje się być jednak bardziej złożony. Hodson, Roscigno i Lopez zwracają uwagę na fakt, że biurokracja wspomagająca *facilitative* może być czynnikiem chroniącym organizację przed mobbingiem<sup>156</sup>. W przeprowadzonym przez siebie badaniu nad cechami społeczno – organizacyjnymi miejsca pracy uzyskali wyniki, zgodnie z którymi najlepiej chroniącym przed mobbingiem środowiskiem jest organizacja zbiurokratyzowana i spójna. Przez organizację zbiurokratyzowaną badacze ci rozumieją miejsce pracy, w którym procedury mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Spójność organizacji natomiast definiują jako stopień sprawności i integracji procedur w codziennej pracy. Wspomagająca biurokracja sprawia, że procesy kontroli, motywowania i nagradzania pracowników są transparentne, w związku z czym, ewentualne próby użycia mobbingu jako narzędzia tych procesów nie ujdą uwadze. W cytowanych badaniach uzyskano jednak również rezultat zgodny z wnioskami z badań Salin sugerujący, że pewien typ biurokracji sprzyja mobbingowi. Badacze nazwali ten rodzaj biurokracji opresyjnym *opresive* i scharakteryzowali jako prowadzący do poczucia bezsilności i wyobcowania u pracowników. Innym, obok wspomagającej biurokracji i spójnej organizacji, społecznym czynnikiem sprawiającym, że mobberowi trudniej ukryć się i uniknąć konsekwencji jest system oparty na pracy zespołowej. W dobrze funkcjonującym zespole koszty mobbingu są wysokie.

Niskie postrzegane koszty mobbingu wiążą się również ze stylem zarządzania i ogólną kulturą organizacyjną. Z badań wynika, że liberalny styl zarządzania sprzyja niskim kosztom

---

<sup>154</sup> K. Bjorqvist, K. Osterman, K. Lagerspetz, *Sex differences in covert aggression among adults*, „Aggressive Behavior” 1994, 20, s. 27-33.

<sup>155</sup> R. Hodson, V. Roscigno, S. Lopez, *Chaos and abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context*, dz. cyt., s. 382-416.

<sup>156</sup> Tamże, s. 382-416.

mobbingu. Przełożeni, którzy nie wykazują zainteresowania relacjami między pracownikami, dają mobberowi znak, że nie będą interweniować w jego działania. Niskie koszty mobbingu wiążą się również z pewnymi cechami kultury organizacji. W konsekwencji doświadczeń zebranych przez psychologów działających jako konsultanci w firmach, w których pojawia się problem mobbingu, wyróżniono kilka typów kultury organizacyjnej istotnych z punktu widzenia prawdopodobieństwa pojawienia się i dynamiki mobbingu<sup>157</sup>.

Pierwszy z nich charakteryzuje organizacje, które są miejscem bezpiecznym, sprzyjającym twórczej pracy. Kultura i filozofia zarządzania ludźmi opiera się tu na takich wartościach, jak szacunek i zaufanie oraz troska o pracowników. W organizacjach należących do pierwszego typu zazwyczaj nie dochodzi do zachowań znieważających, gdyż normy zaakceptowane przez wszystkich pracowników na to nie pozwalają. Nawet w bardzo niesprzyjających okolicznościach zewnętrznych, takich jak wzrost bezrobocia, konieczność ograniczania kosztów czy redukcja zatrudnienia, troska o pracowników jest zadaniem pierwszoplanowym. Organizacje tego typu dysponują procedurami określającymi sposób, w jaki pracownikom przekazuje się złe informacje, oraz zbiór konkretnych działań wspierających dla tych, którzy tracą pracę.

Drugi typ to organizacje, których kultura, strategia i metody zarządzania ludźmi nie stawiają wyraźnych zakazów wobec zachowań określanych jako terror psychiczny lub znieważające. W organizacjach tego typu prawdopodobieństwo pojawienia się mobbingu jest wyższe niż w organizacjach pierwszego typu, jednak mobber działa w nich zazwyczaj sam, nie dochodzi na ogół do grupowych ataków, a organizacja nie dołącza do działań mobbera. Promowane przez filozofię organizacji wartości i normy budujące jej kulturę nie dają jednak żadnych narzędzi pozwalających jednoznacznie napiętnować i wyeliminować mobbing. Mobber w takiej organizacji może czuć się bezkarny, kierownictwo zazwyczaj nie podejmuje żadnych działań, a obserwatorzy, niepewni swojej roli, również pozostają bierni.

Trzeci typ kultury organizacyjnej wyróżnia miejsca pracy, w których nie tylko brak zakazów dla zachowań o charakterze mobbingu, ale istnieje mniej lub bardziej jawne przyzwolenie dla nich. W takich organizacjach może aktywnie działać nawet grupa mobberów. Bezpośredni przełożony tych osób na ogół jest uwikłany w mobbing, albo przez milczącą zgodę na to, co się dzieje, albo przez aktywne uczestnictwo w nękanii ofiary. Konsekwencje, które ponosi ofiara mobbingu w takiej sytuacji, są o wiele poważniejsze niż

---

<sup>157</sup> P. Ferris, *The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61. No. 3, 169-189.

wtedy, gdy mobber nie ma poparcia ze strony przełożonych, nawet gdy pozostają oni bierni. Wypowiedź nękaney kierowniczki jednego ze sklepów znanej sieci perfumerii jest przykładem takiej sytuacji:

W moim nowym miejscu pracy okazało się, że bezpośrednim przełożonym jest pan S.Ch., z którym współpraca mimo moich wielu prób układała się niewłaściwie. Nie otrzymałam żadnego zakresu obowiązków, nie byłam informowana o sprawach bieżących, ważnych dla kierowania placówką, byłam skutecznie odsuwana od zajęć, które według mnie należały do mnie, byłam ignorowana i czułam się niepotrzebna. Pan S.Ch. w ciągu trzech tygodni pozbawił pracy dwie osoby, a czterech kolejnych pozbył się, przenosząc je do innej placówki. Przekleństwa i zastraszanie były na porządku dziennym »ja was wszystkie spakuję i wyp[...]olę«. Poinformowałam swoją przełożoną o zaistniałym konflikcie i problemach we współpracy. Niestety, moja przełożona S.K. nie przejawiała chęci prowadzenia ze mną jakichkolwiek rozmów, a wręcz miałam wrażenie, że unika mojej osoby i jest mi nieprzychylna. Po wymuszonej przeze mnie rozmowie otrzymałam sugestię, że może uda się jeszcze poprawić sytuację, a jeśli byłby to problem nie do przezwyciężenia, otrzymam pracę w innej placówce. W ciągu dwóch następnych tygodni nie przeprowadzono ze mną żadnej konstruktywnej rozmowy mającej na celu rozwiązanie jakże poważnego dla mnie problemu<sup>158</sup>.

Mobbingujący kierowniczkę sklepu przełożony ma poparcie u wyższego kierownictwa, być może wiąże ich nawet cicha zgoda na stosowanie agresywnych metod „motywowania” pracowników. W takich okolicznościach ofiara na ogół zawsze przegrywa, w opisanym przykładzie skarżącej się kierowniczce wręczono wypowiedzenie, jako motyw podając „niskie wyniki finansowe salonu”.

Obok niskich kosztów mobbingu dla mobbera Salin - opisując klimat sprzyjający mobbingowi - mówi o frustracji, stresie i ogólnym braku satysfakcji z pracy. Wyniki wielu badań prowadzą do wniosku, że praca nudna, monotonna, w złych warunkach na przykład w zatłoczonym pomieszczeniu, w hałasie, w za wysokiej lub za niskiej temperaturze, a także poczucie braku wpływu na to, co i jak się robi może sprzyjać zachowaniom agresywnym w stosunku do innych w tym również mobbingowi<sup>159</sup>. Mobbingowi sprzyja także stres

<sup>158</sup> Syg. Akt VII P 29/05 SO Warszawa Praga w Warszawie.

<sup>159</sup> A. O’Leary-Kelly, R. Griffin, D. Glew, *Organization-motivated aggression: A research framework*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21 (1), s. 225-253.

wynikający z nadmiernej ilości obowiązków i presji czasu<sup>160</sup>. Za frustrację i ogólny brak satysfakcji z pracy odpowiedzialne są w dużej mierze różnego rodzaju problemy w sferze komunikacji na przykład agresywny styl porozumiewania się lub trudności w bezpośrednim komunikowaniu się pracowników z przełożonymi, a także ograniczanie dopływu informacji<sup>161</sup>. Pamela Lutgen Sandvik badając związek między sposobem porozumiewania się w miejscu pracy a terrorem psychicznym, przeprowadziła analizę różnych kanałów komunikacyjnych i typów komunikatów przekazywanych w organizacji wskazując na tkwiące w nich potencjalne źródła mobbingu<sup>162</sup>.

Pierwszy kanał ma charakter formalny i przekazywane są w nim treści oficjalnych dokumentów, takich jak umowy o pracę, zakresy obowiązków, zarządzenia, uchwały, budżet. Ten typ komunikacji ustanawia organizację, definiuje, w jaki sposób będzie wykorzystywany czas pracowników, w jaki sposób rozwijać i lokować zasoby. Wiadomości przepływające tym kanałem komunikacji decydują o kontroli i władzy w organizacji. Wiadomości te mogą przybierać postać zwykłej wypowiedzi skierowanej do odbiorcy na przykład: „odbieranie telefonów należy do pana obowiązków”, bądź stanowić sformalizowany jej substytut w postaci opisu stanowiska pracy. Informacje o charakterze formalnym dotyczące struktury organizacji nigdy nie zawierają treści jawnie promujących nękanie pracowników. Ich treść zazwyczaj legitymizuje użycie władzy, nie wypowiadając się w ogóle na temat możliwości jej nadużycia. Dokumenty formalne określające prawa organizacji i jej członków zawsze faworyzują tę pierwszą w stosunku do szeregowych pracowników, co jest oczywiste w każdej, nawet w niewielkim stopniu hierarchicznej instytucji, niektóre z nich mogą sprzyjać rozwojowi mobbingu. Przykładem są kary porządkowe, zatrudnienie na czas określony i jednostronny system ewaluacji - oceniani są tylko szeregowi pracownicy. Chociaż żaden z tych formalnych mechanizmów nie ma w sobie nic znieważającego dla pracowników, w pewnych sytuacjach może tworzyć korzystne dla mobbingu okoliczności. Kara porządkowa jest śladem w aktach osobowych, który może być wykorzystany przeciwko pracownikowi w sytuacji, gdy staje się niewygodny, na przykład jako ofiara mobbingu. Zatrudnienie na czas określony sprzyja niepewności, lękowi przed utratą pracy, powoduje stres i w konsekwencji

---

<sup>160</sup> S. Einarsen, B. Raknes, S. Mattheisen, *Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study*, „European Work and Organizational Psychologist” 1994, vol. 4 (4), s. 381-401.

<sup>161</sup> M. Vartia, *The sources of bullying-psychological work enviromental and organizational climate*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, Vol. 5 (2), s. 203-214.

<sup>162</sup> P. Lutgen-Sandvik, V. McDermott, *The constitution of employee-abusieve organizations: A communication flow theory*, dz. cyt.

może wyzwaląć zachowania agresywne, również mobbing. Jednostronny system ocen, z kolei, może powodować poczucie bezkarności osób na kierowniczych stanowiskach w sytuacji gdy podejmują one zachowania o charakterze mobbingu wobec swoich podwładnych. Jeżeli mobberem jest szeregowy pracownik, jednostronny system oceniania również nie zdaje egzaminu, gdyż paradoksalnie, agresywnie zachowujący się pracownik często zostaje oceniony przez kierownictwo bardzo wysoko. Dzieje się tak zazwyczaj z powodu niechęci kierownictwa do konfrontacji z mobberem, z której mogłoby wyjść jako strona przegrana. Pozytywna ocena mobbera przez zwierzchników nie tylko utrudnia przeciwstawienie się jego agresji, ale zachęca innych pracowników do podobnych zachowań.

Drugi kanał komunikacyjny przekazuje treści budujące najważniejsze znaczenia i wartości organizacji, które są efektem negocjacji wewnątrz grupy osób zatrudnionych w organizacji. To dzięki tym komunikatom negocjuje się cenione postawy i ustala nieformalne normy i zasady rekrutacji, wprowadza się w organizację nowych pracowników, zachęca się do identyfikacji z grupą. Niezwykle ważnym skutkiem tych grupowych negocjacji jest budowanie zewnętrznego wizerunku organizacji. Przykładem komunikatów budujących klimat sprzyjający mobbingowi może być rozmowa kwalifikacyjna, w czasie której kandydat jest ostentacyjnie oceniany, atakowany kłopotliwymi komentarzami czy pytaniami. Taki typ rozmowy kwalifikacyjnej może służyć wykluczeniu osób „za słabych” lub przygotowaniu przyszłych pracowników do wejścia we wrogi klimat organizacji. W procesie rekrutacji mogą pojawiać się ostrzeżenia o mniej lub bardziej jawnym charakterze. Później skarżącemu się na niewłaściwe traktowanie pracownikowi zawsze można powiedzieć „mówiliśmy ci” i skutecznie go uciszyć. Ostrzeżenia takie w swoisty sposób legitymizują i wzmacniają klimat sprzyjający mobbingowi. Innym typem komunikatów sprzyjających mobbingowi przekazywanych nowym członkom organizacji są opisy nękania i znieważania oraz rady co robić, aby nie stać się obiektem ataków. Takie wypowiedzi nie tylko wzbudzają lęk, lecz również na swój sposób sankcjonują wrogi klimat. Wypowiedzi typu „tutaj jest strasznie, uważaj, żeby nie oberwać” w rzeczywistości są komunikowaniem bezradności i akceptacji stanu rzeczy.

Kolejny rodzaj komunikatów przekazywanych w organizacji to treści związane z wykonywaniem zadań, od których zależy spójność i koordynacja pracy wszystkich członków organizacji. Sposób przekazywania tych informacji nigdy nie jest zamknięty w sztywne reguły, przeciwnie, reguły są otwarte, czułe na zmiany i wszelkiego rodzaju wyzwania. Komunikaty tego typu dotyczą sposobu wykonywania pracy, zmian, jakie się pojawiają w tym

zakresie, rozwiązywania nieoczekiwanych problemów. Charakter interakcji między osobami zatrudnionymi w danej organizacji zależy głównie od emocjonalnej jakości i treści przekazywanych w tych komunikatach. Tutaj ujawnia się klimat organizacji, a także jej zdolność do realizowania celów wynikających z zadań na organizację nałożonych. Jeśli pojawia się mobbing, to właśnie w tym obszarze interakcji jest najbardziej widoczny, chociaż jego przyczyna może leżeć gdzie indziej.

Na komunikację związaną z koordynacją działania składa się komunikacja między bezpośrednim zwierzchnikiem a podwładnym oraz między pracownikami o równej pozycji. Krzyk, złośliwe uwagi, sarkazm, ostracyzm, ignorowanie próśb, nieprzekazywanie informacji - to podstawowe elementy znieważającej komunikacji, sprzyjającej pojawieniu się mobbingu. Agresywna komunikacja w obszarze koordynacji pracy najczęściej pojawia się ze strony zwierzchnika w stosunku do podwładnego. Znieważający sposób komunikowania się z podwładnym polega najczęściej na przesadnym krytycyzmie, okazywaniu złości, lekceważenia, wydawaniu nieuzasadnionych lub niemożliwych do wykonania poleceń, oczernianiu w oczach innych pracowników, ujawnianiu poufnych informacji. Krytyczne uwagi, o których mowa, mają niewiele wspólnego ze sprawowaniem kontroli nad pracą podwładnego, dotyczą bowiem wyglądu, sposobu bycia, rodziny, osobistych zainteresowań. „Co się pani gapi w ten monitor, niech pani pisze, przepraszam państwa, ale mamy protokolantkę, która umie się tylko gapić”, „pani nie jest od myślenia, ale od wykonywania moich poleceń”, „rusz tyłek i przynieś ten raport” – to przykłady agresywnych komunikatów koordynujących, których nadawcami są przełożeni, a odbiorcami podwładni, a także, jak w przykładzie pierwszym, obserwatorzy. Niezmiennie obecną warstwą emocjonalną tego typu komunikatów jest złość i lekceważenie. Bardzo charakterystyczną cechą sprzyjającej mobbingowi komunikacji przełożonego wobec podwładnych jest oczernianie i umniejszanie go w oczach innych. Oczerniające wypowiedzi pojawiają się tylko za plecami osoby, której dotyczą. Pracownicy uczestniczą w swoistym teatrze, obserwują przełożonego, który w obecności ofiary mówi o niej dobrze lub neutralnie, a gdy tylko zniknie ona z horyzontu, śle pod jej adresem znieważające komunikaty. Teatr ma również swoją wersję pantomimiczną, czytelną dla wprowadzonych przez wersję werbalną obserwatorów: miny, wywracanie oczami, znaczące chrząkanie czy porozumiewawcze puszczanie oka. Ta część spektaklu toczy się już w obecności ofiary, której nieświadomość wzmacnia tylko jego okrucieństwo. Ignorowanie wypowiedzi pracownika lub odwracanie oczu, kiedy mija się go na korytarzu, to

również typowe narzędzia agresywnej komunikacji przełożony-podwładny budujące klimat sprzyjający mobbingowi.

Agresywnie komunikujący się przełożeni bardzo szybko przekazują ten styl porozumiewania się innym pracownikom. Dzieje się tak co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze kierownik jest ważnym modelem społecznych zachowań, więc obserwujący go pracownicy po prostu uczą się jego sposobu bycia. Po drugie, kluczem do ludzkich interakcji jest zasada wzajemności, niszcząca komunikacja w naturalny sposób wzbudza więc chęć odplacenia tym samym, wyzwała reakcje odwetowe i w rezultacie uruchamia maszynę błędnego koła agresji. Ponieważ agresji przełożonego trudno przeciwstawić się bezpośrednio, dręczeni podwładni przenoszą swoje negatywne emocje na bardziej bezpieczne niż przełożony obiekty: współpracowników, współmałżonka, klientów.

Agresywne komunikaty pojawiają także w obszarze interakcji między pracownikami o równym statusie. Pamela Lutgen-Sandvik wskazuje na cztery typy znieważających przekazów pojawiających się w relacjach koleżeńskich<sup>163</sup>. Pierwszy z nich polega na budowaniu nieuzasadnionej dominacji jednego pracownika nad innym. Komunikaty budujące taki fałszywy autorytet między kolegami pojawiają się przede wszystkim w organizacjach promujących rywalizację, a z drugiej strony – uczących pracowników bezradności. Typowym przykładem jest prośba o pomoc, która spotyka się z milczeniem. Milczenie poproszonego o pomoc współpracownika jest komunikatem wyrażającym lekceważenie, w dodatku komunikatem, z którym trudno polemizować. Budującą fałszywą dominację odpowiedzią na prośbę o pomoc może być także otwarta odmowa: „naucz się sam, mi nikt nie pomagał”. Inny typ komunikatów wymienianych między pracownikami o równym statusie sprzyjających mobbingowi to sabotaż. Plotki, deprecjonowanie efektów pracy czy podkradanie pomysłów to typowe przykłady sabotażu. Milcząca obserwacja agresywnej komunikacji jest również agresywnym komunikatem. Milczenie obserwatorów w oczach ofiary oznacza akceptację dla obserwowanych zachowań. Rzadko bywa tak w rzeczywistości, inni najczęściej milczą ze strachu, odczucia ofiary rządzą się jednak swoimi prawami.

Kolejny typ wrogiej komunikacji w relacjach horyzontalnych to wszystkie te zachowania kolegów, które mogą wskazywać na to, że są oni stronnikami osoby agresywnej. Bardzo często osoby skarżące się na stosowanie wobec nich wrogiej komunikacji, mówiąc o agresorze, podkreślają to, że ma on grupę swoich zwolenników: „on i jego koledzy”, „ona i jej świta”. Uznanie kogoś za stronnika znieważającej osoby, nie wymaga bezpośredniego

---

<sup>163</sup> Tamże, s. 304-333.

doświadczenia przykrości z jego strony. O przynależność do stronnictwa jest podejrzany każdy, kto jawnie okazuje sympatię i lojalność wobec agresora. Sprawa jest więc podobna do sytuacji opisanej wyżej – milczącej obserwacji. Stronnik wcale nie musi agresywnie odnosić się do ofiary, aby jego zachowanie zostało odczytane jako wrogi komunikat. Zdarza się co prawda, że ów pozostający w dobrych relacjach z agresorem kolega czasami uczestniczy we wrogiej komunikacji, na przykład też porozumiewawczo mruga okiem lub przytakuje agresorowi, rzadko jednak sam taką komunikację rozpoczyna. Bierne uczestnictwo współpracowników we wrogim odnoszeniu się do jednego z nich jest niezmiennie odbierane jako wrogi komunikat. Podobnie jak w sytuacji milczącej obserwacji, bierne uczestnictwo jest najczęściej motywowane obawą przed ściągnięciem złości agresora na siebie. Motyw jednak nie ma większego znaczenia, głównym komunikatem są fakty, które obserwuje i interpretuje osoba atakowana. Brak reakcji ze strony obserwatorów lub dołączanie do atakującego wzmacniają nieetyczną komunikację w organizacji i budują klimat idealny dla pojawienia się mobbingu.

## **1.2. Czynniki motywujące do mobbingu**

Drugą, obok ogólnego klimatu, kategorią czynników społecznych sprzyjających mobbingowi w miejscu pracy są czynniki wyzwalające motywację do działania o charakterze mobbingu u przyszłego mobbera. Takimi czynnikami są: oficjalna norma silnej rywalizacji wewnątrz organizacji, niektóre systemy nagradzania i monitorowania pracowników oraz oczekiwanie przez mobbera korzyści, jakie może w drodze mobbingu odnieść a także niewłaściwie używana władza.

Mobbing w miejscu pracy często pełni funkcję podobną do tej, jaką pełni grypsierka więzienna - jest środkiem do ustanowienia nieoficjalnej hierarchii między pracownikami. Systemy nagradzania oparte na rankingach pracowników mogą stanowić zachętę do stosowania sabotażu, plotek, budowania fałszywego autorytetu i innych zachowań negatywnych wobec kolegów<sup>164</sup>. Motywującym do mobbingu może być także sposób, w jaki organizacja monitoruje pracowników w celu egzekwowania efektywnej pracy i ewentualnego dyscyplinowania. Przykładem jest przedstawiony przez Liefvooghe i Mac Davey system funkcjonujący w badanej przez nich firmie telekomunikacyjnej TELCO w Wielkiej Brytanii<sup>165</sup>. Każdy pracownik tam zatrudniony musi w określonym czasie osiągnąć pewien

---

<sup>164</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, dz. cyt. s. 12-19.

<sup>165</sup> A. Liefvooghe, K. MacDavey, *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10 (4), 375-392.



standard czyli obsłużyć określoną ilość klientów. Statystyki pracowników są podawane do publicznej wiadomości. Wobec pracowników, którzy nie osiągają standardów stosuje się tzw. osobisty plan naprawczy. Objętemu tą procedurą pracownikowi nie wolno pracować w nadgodzinach, co pozbawia go możliwości zarobienia dodatkowych pieniędzy. Z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami wynika, że taki system stwarza presję, która odczuwana jest przez nich jako mobbing, dodatkowo zachęca on przełożonych do zachowań agresywnych. Jedna z osób uczestniczących w wywiadzie przytoczyła wypowiedź wyższego przełożonego, który odpowiadając na skargę pracownika niewłaściwie potraktowanego przez swojego kierownika powiedział „wróć do mnie, jak poprawisz swoje statystyki”<sup>166</sup>. Ponieważ praca kierowników jest monitorowana w analogiczny sposób, stosują oni presję wobec swoich pracowników z obawy przed sankcjami nawet, jeśli nie mają przekonania, że system jest słuszny.

Nadmiar zadań i ocenianie pracowników przede wszystkim na podstawie ilości wykonanej pracy, sprawiają, że pracownicy postrzegają siebie nawzajem jako konkurentów i pojawiają się zachowania nakierowane na umniejszenie lub wyeliminowanie innego jest bardziej prawdopodobne. Pracownik odnoszący się w ten sposób do kolegów oczekuje wymiernych korzyści ze swojego zachowania, na przykład lepszej oceny, wyższej pozycji w nieformalnej hierarchii, wyższego stanowiska, czy gratyfikacji finansowej w formie nagrody lub premii.

W organizacjach gdzie obowiązują grupowe standardy wykonania mobbing może być metodą wywierania presji przez kolegów na pracowników mających gorsze rezultaty. Wysokie standardy wykonania zadań narzucone przez organizację motywują również przełożonych do mobbingu wobec słabszych pracowników w celu zmuszenia ich do odejścia po to, aby na ich miejsce zatrudnić bardziej „wydajną” osobę. Stosowanie mobbingu w celu zmuszenia niewygodnych pracowników do odejścia jest uznane za dość powszechną metodę działania. Salin opierając się na analizie literatury twierdzi, że mobbing bywa skutecznym narzędziem polityki kadrowej, szczególnie w organizacjach publicznych, w których prawna ochrona pracownika jest zwykle bardziej efektywna niż w sektorze prywatnym. Jedną z korzyści skutecznego zachęcenia niechcianego pracownika do odejścia są oszczędności związane z kosztami odprawy, jaką otrzymują tylko ci pracownicy, którym wymówiono<sup>167</sup>.

---

<sup>166</sup> Tamże, s. 384.

<sup>167</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*, dz. cyt. s. 1219.

Motywującymi do mobbingu okolicznościami są również takie warunki pracy, w których trudno o jednoznaczne kryteria oceny wyników, gdyż rezultaty osiągnięte przez pracowników są niewymierne. W takiej sytuacji ocena pracownika i w konsekwencji jego szansa na awans zależy w dużej mierze od jego relacji z innymi pracownikami, a przede wszystkim z przełożonym. Tego typu okoliczności motywują do zachowań, które w przypadku pojawienia się konfliktów interesów mogą przerodzić się w agresję a nawet stać się mobbingiem. W ten sposób Hubert i van Veldhoven interpretują wynik swojego badania przeprowadzonego we wszystkich holenderskich sektorach zatrudnienia, zgodnie z którym wysokie ryzyko wystąpienia mobbingu obok instytucji przemysłowych pojawia się także w instytucjach związanych z edukacją, opieką zdrowotną i w administracji publicznej<sup>168</sup>. Warto zaznaczyć, że na wysokie ryzyko mobbingu w instytucjach związanych z edukacją wskazują także wyniki badań Zapf, Knorz i Kulla<sup>169</sup> i Leymana<sup>170</sup>, a również badania polskie przeprowadzone przez Centralny Instytut Ochrony Pracy, zgodnie, z którymi mobbing wśród nauczycieli dotyka aż 10% zatrudnionych, odsetek ten jest najwyższy w porównaniu z wynikami w innych sektorach<sup>171</sup>.

Czynnikiem motywującym do działań o charakterze mobbingu jest także kultura organizacyjna otwarcie popierająca i promująca takie zachowanie. Przykładami są miejsca pracy, gdzie jawnie uznaje się, a często nawet pochwala, agresywność i bezczelność, myląc je z odwagą czy przebojowością. Kultura uznająca „twardzieli” za pracowników wartościowych, potrafiących dać z siebie wszystko, nie oszczędzać ani siebie, ani innych w dążeniu do celu, nie tylko nie utrudnia działania mobberów, ale wręcz zachęca do zachowań o charakterze mobbingu. Ofiary mobbingu w organizacji, w której agresja jest promowana, są po prostu postrzegane jako słabe ogniwo, które dla dobra firmy powinno być jak najszybciej wyeliminowane. W takich miejscach pracy mobberów może być bardzo wielu, a zachowania znieważające stają się swoistą normą i przyjmują bardzo poważne rozmiary. Na zarzuty o przyzwalanie, czy wręcz zachęcanie do mobbingu kierownictwo najczęściej odpowiada nazywając terror psychiczny stylem pracy lub twardą rzeczywistością.

Tego typu mechanizmy motywujące do zachowań o charakterze mobbingu pojawiają się najczęściej w organizacjach o tzw. męskiej kulturze. Stosując kategorie Hofstede’a miejsca

---

<sup>168</sup> A. Hubert, M. Van Veldhoven, *Risc sectors for undesirable behaviour and mobbing*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 415-424.

<sup>169</sup> D. Zapf, C. Knorz, M. Kulla, *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 215-237.

<sup>170</sup> H. Leyman, *Mobbing. Psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Hamburg, Rowohlt Tashenbuch Verlag, 1993.

<sup>171</sup> M. Warszewska-Makuch, *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2008, nr 5, s. 6-9.

pracy można podzielić na takie, w których dominują wartości kobiece i takie w których przeważają wartości męskie<sup>172</sup>. W organizacjach „męskich” ceni się asertywność, sukces, rywalizację, bogacenie się, władzę i kontrolę. W takich miejscach pracy mniej lub bardziej jawnie zachęca się pracowników do agresywnej komunikacji i konkurencyjnego podejścia do konfliktów polegającego na wywieraniu presji, zastraszaniu, ośmieszaniu, celowym ranieniu oponenta, wymuszaniu rozwiązania<sup>173</sup>. W konsekwencji ideologia organizacji oparta na wartościach męskich tworzy klimat nie tylko przyzwalający, ale wręcz motywujący do działań, które mogą przerodzić się w mobbing. Potwierdzają to Hoel, Cooper i Faragher, którzy interpretując wyniki swoich badań, wskazujące na wyższe prawdopodobieństwo mobbingu w stosunku do kobiet zajmujących wysokie stanowiska odwołują się do zjawiska „szklanego sufitu” polegającego na tworzeniu niewidzialnych barier utrudniających karierę kobietom w środowiskach zdominowanych przez wartości męskie. Mobbing w stosunku do kobiet przełożonych jest, zgodnie z tą interpretacją, próbą wyeliminowania konkurencji przez czujących zagrożenie mężczyzn przywiązanych do wizji świata, jaką kreuje męska kultura. Wizja ta generuje przekonania, zgodnie z którymi to mężczyźni powinni zajmować najwyższe pozycje w hierarchii. Sytuacja odwrotna wyzwala u mężczyzn poczucie winy, które motywuje do działań o charakterze mobbingu w stosunku do kobiet na wysokich stanowiskach. Najczęściej spotykaną formą tych działań są zachowania o charakterze molestowania seksualnego.

O związku między męską kulturą organizacji a prawdopodobieństwem wystąpienia mobbingu piszą również Hubert i van Veldhoven analizując uzyskane w swoich holenderskich badaniach wyniki, zgodnie z którymi najwięcej zachowań o charakterze mobbingu pojawia się w sektorze przemysłowym. Autorzy badania twierdzą, że z powodu większej ilości mężczyzn, niż kobiet zatrudnionych w tym sektorze, przeważają tam wartości męskie, wśród których agresywny styl komunikacji, obsceniczny język i wulgarne dowcipy stanowią naturalny sposób bycia traktowany w tym kontekście jako wyraz mocnej psychiki, a nie patologii relacji międzyludzkich<sup>174</sup>. Wyniki uzyskane przez Hubert i van Veldhoven w Holandii są spójne z badaniami Einarsena i Skogstad przeprowadzonymi w Norwegii, które również wskazują sektory zatrudnienia zdominowane przez mężczyzn jako miejsca o wyższym ryzyku wystąpienia mobbingu niż te, gdzie pracuje więcej kobiet lub ilość zatrudnionych kobiet i

---

<sup>172</sup> G. Hofstede, *Culture and organizations: Software of the mind*, dz.cyt.

<sup>173</sup> J. Oudenhoven, L. Mechelse, C. de Dreu, *Managerial conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity*, dz. cyt. s. 439-455.

<sup>174</sup> A. Hubert, M. van Veldhoven, *Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing* dz. cyt.

mężczyzn jest porównywalna<sup>175</sup>. Oba badania korespondują z rezultatami uzyskanymi przez Hoel, Coopera i Faraghera, wskazującymi na wyższy odsetek mobbingu wśród mężczyzn niż kobiet (wyjątkiem są kobiety zajmujące wysokie stanowiska)<sup>176</sup>.

Przykładem organizacji, w której system wartości i ideologia określająca stosunki międzyludzkie motywuje do mobbingu jest firma opisana przez powódkę w piśmie procesowym w sprawie o mobbing.

[...]nie istniał tydzień, w którym nie zostałabym upokorzona w czasie rozmowy telefonicznej czy w rozmowie osobistej, w obecności innych osób. Pojawiały się sugestie niemoralnych propozycji niby żartem niby serio, uświadamianie, czym jest kobieta, o swoich pracownikach pozwany wyrażał się w sposób szczególnie obraźliwy i urągający człowiekowi. Wielokrotnie nękana byłam telefonami od pozwanego, gdzie dało się słyszeć wykrzykiwania, nieuzasadnione pretensje, groźby pozbawienia mnie pracy, stwierdzenia, że jestem głupia, jestem idiotką, nie wiem co robię (z zastosowaniem znacznie bardziej ordynarnych słów i zwrotów), czy ja w ogóle myślę?

Krzyk i znieważanie były nieodzownym narzędziem wszystkich zajmujących według pozwanego kluczowe stanowiska w firmie.

Wielokrotnie podważano zwolnienia lekarskie, jakie przedstawiałam, tłumaczono mi, że są kombinowane, bo studiuje. Niestety, studia przerwałam, ponieważ podporządkowałam całe swoje życie sprawom firmy i miałam olbrzymie problemy z otrzymaniem urlopu na sesje egzaminacyjne. Pozwany skutecznie uniemożliwiał mi korzystanie z urlopu wypoczynkowego pomimo wielokrotnych próśb i interwencji mej rodziny – od lat nie miałam możliwości skorzystania z normalnego urlopu wypoczynkowego, a gdy musiałam wziąć dwa dni urlopu na żądanie, skończyło się to wielkim oburzeniem pozwanego, włącznie ze straszeniem pozbawieniem mnie pracy. Praca u pozwanego nie dawała żadnych praw, człowiek traktowany był jak rzecz, naiwnie wierzyłam w zmianę na lepsze. Czas pozostawania w budynku pozwanego był to czas życia w niewyobrażalnym stresie, a po powrocie do domu, częstokroć po kilkunastu godzinach przebywania w pracy, zupełne zniechęcenie, rozpacz po tak okrutnym traktowaniu, życie w ciągłym niepokoju, w zastraszeniu.

---

<sup>175</sup> S. Einarsen, A. Skogstad, *Bullying at work: Epidemiological findings in private and public organizations*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5 (2), s. 185-201.

<sup>176</sup> H. Hoel, C. Cooper, B. Faragher, *The Experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, dz. cyt. s. 443-465.

Pozwany sam ustalał reguły prowadzenia polityki kadrowo-płacowej bez względu na obowiązujące przepisy, w związku z czym niejednokrotnie karcona byłam za swoje poglądy na ten temat. Odnoszono się do mnie w sposób obraźliwy, że »gównie wiem, nie znam się, nie mam pojęcia«. Oczerniano mnie wobec osób, z którymi pracuję, wobec pracowników niższego szczebla, oskarżano mnie o rzeczy, które nigdy nie miały miejsca, o niewłaściwą postawę wobec firmy.

Pozwany wielokrotnie podkreślał, że stoi ponad prawem, jeśli takie ma obowiązywać w jego firmie, to tylko on je ustala. W wywiadzie dla gazety lokalnej pozwany oczernił mnie, obarczając mnie winą za wszystkie kłopoty naszej firmy. To był poważny cios dla całokształtu mojej pracy, dla mnie osobiście, zapłaciłam za to znaczną utratą zdrowia.

[...] Pozwany tworzył tak nieprzychylną atmosferę wokół mnie, że inni pracownicy, obawiając się pozwanego, unikali kontaktów ze mną bądź stosowali metody pozwanego, to jest wulgarne odnoszenie się, szukanie błędów w pracy, oczernianie, tworzenie fałszywej opinii na temat mojej osoby.[...]

Pozwany organizował tak zwane szkolenia. Wmawiano, że uczestnictwo jest obowiązkowe i nie istniał sposób uniknięcia powyższego bez konsekwencji. Szkolenia były to obfite w alkohol imprezy firmowe. Nie miałam możliwości rezygnacji, byłam zmuszana do wyjazdów, obowiązywał zakaz korzystania z własnego pojazdu, który mógłby umożliwić wcześniejszy powrót. Owe „szkolenia” w znaczny sposób ograniczały moją swobodę, dla mnie osoby dalekiej od alkoholu, od zachowań poalkoholowych, takiego rodzaju spotkania doprowadzały do uczucia głębokiego osaczenia bez możliwości ucieczki.

Całokształt pracy u pozwanego obfitował w dręczenie, zastraszanie, nękanie, szykanowanie, oczernianie, bez prawa do obrony. Praca u pozwanego to powracający dramat, koszmar, który nie może się zakończyć, a który chciałbym na zawsze wymazać z pamięci. Żyję w głębokiej depresji z zaburzeniami snu, spustoszona psychicznie nie potrafię normalnie egzystować<sup>177</sup>.

Ta dramatyczna relacja przedstawia obraz organizacji, w której dominującymi wartościami są wartości kultury męskiej, co w połączeniu z wyjątkowo agresywnym stylem zarządzania prowadzi do poważnych patologii w relacjach międzyludzkich. Jawnie negatywny stosunek lidera do powódki a także, jak można wnioskować z treści pisma procesowego, do innych pracowników, jest sygnałem przyzwalającym na agresywne zachowania pozostałym

---

<sup>177</sup> Sygn. Akt VII P 62/06 SO Warszawa Praga

pracownikom, szczególnie tym na kierowniczych stanowiskach. Jak trafnie ujęła to Lilia Cortina, liderzy nadają ton całej organizacji, a pracownicy obserwują ich szukając wskazówek, jak zachowywać się w miejscu pracy<sup>178</sup>. Mechanizmem motywującym do zachowań o charakterze mobbingu w opisanej firmie może być zarówno naturalna skłonność do naśladowania przywódcy, jak i chęć sprostania jego oczekiwaniom.

Czynnikiem motywującym do mobbingu jest także ogólna strategia organizacji polegająca na maksymalizacji zysku. W sytuacji gdy główną ideą, z którą identyfikuje się organizacja, jest maksymalizowanie zysku, pracownicy są zawsze usytuowani w pozycji podrzędnej w stosunku do zadań. System społecznych znaczeń funkcjonujący w tego typu organizacji wyznacza im zaledwie rolę instrumentu w maszynie budującej zysk. W takich organizacjach dobrostan psychiczny pracowników znika z horyzontu najważniejszych zainteresowań. Zadowolenie z pracy jest w tej optyce funkcją zysku. Dobre samopoczucie pracowników może być jedynie produktem ubocznym, nigdy nie bywa świadomym przedmiotem działania organizacji. Podobnie, brak zadowolenia lub cierpienie wynikające ze złych relacji międzyludzkich postrzegane są jedynie w kategoriach przeszkody na drodze do budowania zysku. Organizacja, której strategią jest maksymalizowanie zysku nie bierze pod uwagę uczuć i interesów dotkniętych cierpieniem pracowników o ile nie stanowią one istotnego dla osiągnięcia nadrzędnego celu środka. Tego typu ideologia organizacji zachęca potencjalnych mobberów, przede wszystkim tych zajmujących kierownicze stanowiska, do zachowań agresywnych szczególnie, gdy uznaje się je za służące ogólnej strategii - maksymalizacji zysku.

Wim Vandekerckhove i Ronald Commers twierdzą, że ważną okolicznością sprzyjającą mobbingowi jest niewłaściwie używana władza. Odwołują się do modelu władzy wypracowanego przez Foucault zgodnie, z którym władzę należy pojmować jako wiedzę, a nie opresję i nie należy traktować jej dualistycznie: jako posiadanej przez pewną grupę w celu wywierania presji na inną grupę<sup>179</sup>. Władza, która jest pożądana we współczesnej organizacji powinna być „w ciągłym ruchu”, dzielona tak, aby każdy członek organizacji był jednocześnie podwładnym i przełożonym. Tylko tak realizowana władza przygotowuje organizację do sprostania wyzwaniom wynikającym z procesów globalizacji. Vandekerckhove i Commers twierdzą, że wyzwania te stawiają organizacje przed koniecznością uznania za naczelne takich wartości jak odpowiedzialność, gotowość ponoszenia ryzyka i dążenie do

---

<sup>178</sup> L. Cortina, *Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations*, „Academy of Management Review” 2008, 33, s. 55-75.

<sup>179</sup> W. Vandekerckhove, R. Commers, *Downward workplace mobbing: A sign of the times?*, „Journal of Business Ethics” 2003 45, s. 41-50.

doskonalenia się. Przyjęcie tych wartości możliwe jest tylko wtedy, gdy wszyscy członkowie organizacji są traktowani jak autonomiczne podmioty mające prawo do podejmowania własnych decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Okolicznościami, które najbardziej sprzyjają uprawnieniu wszystkich członków organizacji, jest tak zwane „służebne przywództwo” *servant leadership*, którego koncepcja została wprowadzona w latach siedemdziesiątych przez Greenleaf’a<sup>180</sup>. Zgodnie z tym podejściem władza nie polega na wywieraniu nacisku, lecz na wspólnym uzgadnianiu wartości i celów; jej istotą jest uprawnianie pracowników, traktowanie ich jako współodpowiedzialnych za efekty pracy. Osoby zajmujące pozycje przełożonych oddziałują na podwładnych przez dialog, przekonywanie i aktywne słuchanie. Taki sposób używania władzy prowadzi do powstania wspólnej wszystkim członkom organizacji przestrzeni wartości, wśród których najważniejsze to zaufanie i szacunek. Władza z perspektywy służebnego przywództwa jest kreatywna, jest źródłem satysfakcji, dyskursu i wiedzy. Tylko wtedy, twierdzą Vandekerckhove i Commers powołując się na Foucault, władza jest znośna i tylko wtedy może sprzyjać wysokiej jakości pracy i budowaniu relacji wolnych od mobbingu. Mobbing ze strony przełożonych jest rozumiany w tej perspektywie jako przejaw władzy, która straciła swoją legitymizację i stała się czystą opresją.

Przykład źle używanej władzy, która uczyniła cały system zarządzania organizacją „zinstytucjonalizowaną tyranią” i źródłem mobbingu przedstawiają Liefvooghe i Davey<sup>181</sup>. Dokonana przez nich analiza wypowiedzi pracowników firmy TELCO pokazuje, w jaki sposób rutynowe podporządkowanie podwładnych przez wypracowane w organizacji metody nadzoru przeradza się w mobbing. Zgodnie z ujęciem Foucault źle pojęta władza „tresuje, aby lepiej wyłudzać i pobierać” a „dyscyplina jest specyficzną techniką władzy, która czyni z jednostek zarazem przedmioty i narzędzia swojego działania”<sup>182</sup>. Opresyjna władza stosowana wobec pracowników TELCO dehumanizowała ich przez ciągłe kontrolowanie i budowanie poczucia niepewności zatrudnienia. Pracownicy tej firmy byli nieustannie monitorowani i poddawani ocenie. Przedmiotem oceny była ilość, długość i rezultat rozmów z klientami firmy. Wyniki jakie uzyskiwali pracownicy podawane były do publicznej wiadomości. Dyscyplina w firmie sprowadzała się do karania za niskie rezultaty, polegającego między innymi na uniemożliwieniu podniesienia zarobków. Pracownicy firmy byli także straszeni, że

<sup>180</sup> R. Greenleaf, *Servant leadership*, New York, Paulist Press, 1977

<sup>181</sup> A. Liefvooghe, K. MacDavey, *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*, dz. cyt. s. 384.

<sup>182</sup> M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa, Wydawnictwo Fundacji Aletheia 1993 s. 205.

jeżeli nie osiągną oczekiwanych od nich statystyk zostaną zastąpieni automatami. Opresyjny charakter miała również polityka wobec osób korzystających ze zwolnień lekarskich i tych, które próbowały się skarżyć. Sposób kontrolowania, oceniania i dyscyplinowania nie były przedmiotem uzgodnień z pracownikami. Opresyjnej władzy organizacji były poddane wszystkie bez wyjątku zatrudnione w TELCO osoby. Pracownicy firmy, którzy biorąc udział w badaniu wypowiadali się na temat swoich odczuć w związku z pracą w organizacji, używali określenia „mobbing” w stosunku do samego systemu władzy. Źródło tej władzy widzieli w organizacji, nie w swoich przełożonych.

### **1.3. Czynniki wyzwalające mobbing**

Obok czynników motywujących do mobbingu oraz tych składających się na klimat w miejscu pracy Salin mówi o trzeciej grupie społecznych aspektów organizacji sprzyjających mobbingowi i nazywa tę grupę czynnikami wyzwalającymi lub przyspieszającymi mobbing. Jednym z tego typu czynników jest zmiana struktury organizacyjnej polegająca, na przykład, na delegowaniu władzy na samodzielne grupy zadaniowe lub zastąpienie struktury hierarchicznej strukturą płaską. Delegacja władzy pociąga za sobą delegację stosowania sankcji, co może prowadzić do nadużyć; z kolei zniesienie hierarchii - prowadząc do redukcji stanowisk kierowniczych - wyzwala poczucie frustracji osób, które straciły wysokie pozycje i stymuluje rywalizację, której do tej pory nie było. Zachowania o charakterze mobbingu mogą pojawić się jako narzędzia radzenia sobie w tych nowych i trudnych sytuacjach. Zmianą, która może wyzwolić mobbing jest pojawienie się nowej osoby na kierowniczym stanowisku. Salin przytacza dane z badania O'Moore zgodnie, z którymi dwie trzecie badanych ofiar mobbingu twierdziło, że mobbing pojawił się, gdy mobber został awansowany lub kiedy nowa osoba została przyjęta na kierownicze stanowisko<sup>183</sup>. Mobbing wyzwolić mogą również takie procesy jak zmiana składu grupy na bardziej zróżnicowany pod względem wieku lub narodowości. W takiej sytuacji komunikacja między członkami grupy staje się trudniejsza i pojawia się stereotypowe spostrzeganie, a także uprzedzenia i wynikające z nich postawy.

Wyniki badań wskazują, że jednym z najbardziej sprzyjających mobbingowi procesów w miejscu pracy jest restrukturyzacja, szczególnie jeśli towarzyszy jej redukcja kosztów i zatrudnienia<sup>184</sup>. Restrukturyzacja wyzwala u pracowników niepokój co do pewności zatrudnienia, łączy się zazwyczaj ze zwiększeniem obciążenia pracą, towarzyszy jej wzrost wewnętrznej rywalizacji. Naturalną w takich warunkach reakcją pracowników jest pojawienie

<sup>183</sup> M. O'Moore, *Summary report on the national survey on workplace bullying in Ireland*, Dublin, The Anti Bullying Research Centre, Trinity College, 2000.

<sup>184</sup> H. Hoel, C. Cooper, *Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying*, [w:] *Building a culture of respect: Managing bullying at work*, ed. N. Tehrani, London, Taylor & Francis, 2001.



się zachowań agresywnych, wśród których mobbing może okazać się skutecznym narzędziem do poprawienia swojej pozycji, na przykład poprzez eliminację konkurencji lub podwyższenie własnego statusu. Redukcja zatrudnienia wyzwała zachowania o charakterze mobbingu także u przełożonych, którzy przez stosownie terroru psychicznego mogą zmuszać do odejścia również tych pracowników, którzy są objęci szczególną ochroną. Zjawisko to ilustrują ustalenia sądu w sprawie o mobbing wobec przewodniczącej związków zawodowych w organizacji, która przechodziła poważną restrukturyzację.

Powódka była zatrudniona w pozwanej Spółce od 1975 r. na podstawie umowy o pracę. Ma średnie wykształcenie ukończyła Liceum Ogólnokształcące i dwuletnie studium. Od 1 stycznia 1998 r. powódka pełniła funkcję kierownika działu.

Dnia 15 kwietnia 2000 r. dyrektorem Oddziału została K. Uchwałą zarządu została ona zobowiązana do ograniczenia kosztów osobowych i zmniejszenia zatrudnienia poprzez przeprowadzenie restrukturyzacji stanowisk. Od początku rozpoczęła restrukturyzację stanowisk, w tym zwolnienia części pracowników, głównie administracyjnych. W dniu 1 stycznia 2000 r. w pozwanej Spółce było zatrudnionych ogółem 454 pracowników, w dniu 31 grudnia 2000 r. pozostało 354, a w marcu 2004 r. - 215. W ramach restrukturyzacji w maju 2000 r. likwidacji uległ dział, którego kierownikiem była powódka. Przy tej reorganizacji powódka była planowana do zwolnienia z pracy. Dyrekcja nie mogła jednak tego zrobić, gdyż powódka była osobą chronioną jako wiceprzewodnicząca związku zawodowego. Dyrektorka miała zamiar powierzyć powódce stanowisko sprzątaczk, lecz z uwagi na zalecenia lekarskie (zakaz ciężkiej pracy fizycznej) przesunięto powódkę na stanowisko magazyniera. Przeciwwskazania lekarskie do pracy w niskiej temperaturze, wilgoci, przeciągach, dźwigania ciężarów nie zezwalały również na taką pracę i powódka została zatrudniona na stanowisku robotnika-dozorcy.....Powódka wskazywała, iż przejawem mobbingu było psychiczne nękanie, plegające na wzywaniu przez dyr.P. - czasem kilka razy dziennie, czasem raz na tydzień, albo na dwa tygodnie na rozmowy, z których powódka wychodziła z płaczem.... Z relacji powódki....dyrektorka na nią krzyczała. Zgodnie z zeznaniami powódki, dyr. P. zachęcała ją do donoszenia na współpracowników, zakazywała wychodzenia z portierni i rozmów z innymi pracownikami oraz zachęcała do wypisania się ze związku zawodowego. Podawała także, że przejawem mobbingu było zdegradowanie jej ze stanowiska kierowniczego na portiera, ponadto zakazywano

wchodzenia innym pracownikom na portierę, zakazywano jej korzystania z toalety... a potrzeby załatwiać do kubła<sup>185</sup>.

Analizując zachowanie dyrekcji, która stoi przed trudnym zadaniem zwalniania pracowników obok motywacji, którą kierują narzucone przez restrukturyzację cele - redukcja zatrudnienia, należy wziąć pod uwagę emocje, jakie pojawiają się w tego typu okolicznościach: lęk, czasami rozpacz osób, które pracę tracą i równie trudne emocje u dyrekcji. Niezwykle ważna jest wzajemna interakcja uczuć i zachowań obu stron. U decydentów, początkowo kierujących się motywami czysto racjonalnymi, na skutek afektywnych reakcji osób zagrożonych zwolnieniem uruchamiają się motywy zabarwione emocjonalnie, wśród których niechęć czy wręcz agresja w stosunku do zwalnianych wcale nie jest rzadkością. W cytowanej sprawie przeprowadzający restrukturyzację przełożony, nie tylko znacznie degraduje pracownicę, ale również podejmuje tak drastyczne zachowania wobec niej jak zakaz wychodzenia do toalety.

## **2. Społeczne mechanizmy mobbingu: stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie.**

Mówiąc o społecznych aspektach mobbingu obok analizy czynników sprzyjających, motywujących i wyzwalających mobbing należy zwrócić uwagę na mechanizmy społeczne leżące u podstaw tego zjawiska. W literaturze szczególne znaczenie przywiązuje się do społecznych procesów naznaczania, zagłuszania i wykluczania atakowanych osób z grona pracowników.

Mobbing zaczyna się od zwrócenia uwagi mobbera na przyszłą ofiarę z powodu szczególnego w oczach agresora jej zachowania, wyglądu lub sposobu bycia. Przeważająca w stosunku do ofiary a często także obserwatorów siła mobbera sprawia, że akt zwrócenia przez niego uwagi na ofiarę powoduje specjalne usytuowanie jej w polu społecznej percepcji. Wybrana w ten sposób osoba staje się obiektem szczególnego typu obserwacji, której istotą jest eksponowanie różnic i zwiększanie dystansu między obserwatorem a obserwowanym. Taka percepcja społeczna jest początkiem procesu stygmatyzacji ofiary. Zgodnie z definicją Goffmana stygmat jest fizycznym lub społecznym atrybutem przypisanym komuś, który ma negatywne znaczenie i przez to dewaluuje tę osobę, wykluczając ją z obszaru społecznej akceptacji<sup>186</sup>. Ofiara zostaje naznaczona przez mobbera jako „inna,” najczęściej jako „pracownik, z którym jest kłopot”, staje się przedmiotem nieformalnych rozmów i plotek,

---

<sup>185</sup> Sygn Akt VII P 27/07 SO Warszawa Praga.

<sup>186</sup> J. Kaufman, K. Johson, *Stigmatized individuals and the process of identity*, „The Sociological Quarterly” 2004, Vol. 45, (4), s. 807-833.

otoczenie przygląda się jej z uwagą jednocześnie dystansując się od niej jak od kogoś nienależącego do kategorii „my”.

Procesy dystansowania się i wykluczania ofiary oparte są na społecznych mechanizmach komunikacji, Pamela Lutgen-Sandvik opisuje je opierając się na teorii zagłuszanej grupy Barbary Kramarae<sup>187</sup>. Zgodnie z tym podejściem komunikacja w miejscu pracy jest zdominowana przez te osoby, które dzięki uprzywilejowanej pozycji mają formalny bądź nieformalny dostęp do władzy. W konsekwencji doświadczenie osób zajmujących niższe pozycje jest reprezentowane w języku organizacji w sposób ograniczony. Osoby posiadające mniej władzy nie mogą swobodnie komunikować swoich odczuć i potrzeb, ponieważ w języku organizacji nie ma odpowiednich do tego narzędzi, ponadto niektóre komunikaty przez nie formułowane się niesłyszalne dla innych. W swojej pierwotnej wersji teoria zagłuszanej grupy dotyczyła najczęściej marginalizowanych grup społecznych w kulturze amerykańskiej: Afroamerykanów i kobiet. Autorka teorii, Barbara Kramrae, oparła się na trzech założeniach na temat procesów, jakie zachodzą między grupami będącymi w relacji dominacja-podległość. Po pierwsze - grupy podległe rozumieją świat inaczej niż grupy dominujące, po drugie - grupy dominujące nie dopuszczają do powstania językowych reprezentacji świata doświadczanego przez grupy podległe, po trzecie - aby uczestniczyć w życiu społecznym, grupy podległe muszą wtłoczyć swoje doświadczenie w ramy systemu komunikacji stworzonego przez grupy dominujące. System grupy dominującej nie zawsze posiada zestaw narzędzi odpowiedni do wyrażenia autentycznych doświadczeń grupy podległej. Istotą zagłuszania jest więc, nie tyle pozbawienie możliwości wypowiadania się w ogóle, co utrudnianie wyrażania swojego sposobu przeżywania świata w sposób wiernie oddający uczucia i przekonania podmiotu. Zdarza się, że grupy podległe zdołają odrzucić dyskurs grup dominujących i wprowadzić nowe pojęcia, czyniąc reprezentację własnego doświadczania świata łatwiejszą. Przykładem takich „wyłomów” w zdominowanym przez mężczyzn dyskursie jest pojawianie się określeń, jak „seksizm” czy „molestowanie seksualne”, których - jak zwraca uwagę Kramarae - pięćdziesiąt lat temu po prostu nie było<sup>188</sup>. Analogicznie można przyjąć, że „wyłomem” w języku organizacji było pojawianie się słowa „mobbing”.

Badacze zajmujący się mobbingiem zauważyli, że pracownicy posiadający mniej władzy, tak jak członkowie grup podległych w teorii zagłuszanej grupy, nie mają możliwości powiedzenia wszystkiego, co chcą i w jakich okolicznościach chcą. Dzieje się tak dlatego, że

---

<sup>187</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The Communicative cycle of employee emotional abuse*, „Management Communication Quarterly” 2003, vol. 16. No. 4. s. 471-501.

<sup>188</sup> Ch. Kramarae, *Women and men speaking. Frameworks for analysis*, dz. cyt.

zestaw narzędzi komunikacyjnych dotyczących sytuacji pracy jest budowany przede wszystkim dla realizacji celów osób posiadających władzę i ochrony ich interesów, przez co nie jest w pełni dostępny dla podwładnych oraz nie zawiera instrumentów umożliwiających adekwatne nazwanie ich doświadczeń. Grupy pracowników mniej uprzywilejowane pod względem posiadanej władzy, chcąc wyrazić swoje odczucia, muszą je przekodować tak, aby ostateczny komunikat miał formę dobrze komponującą się w pejzażu organizacji i łatwą do zaakceptowania przez przełożonych. Adekwatność wypowiedzi szeregowego pracownika wobec jego rzeczywistych uczuć nie jest, ani szczególnie pożądana, ani do końca możliwa.

Pamela Ludgen-Sandvik, adaptując teorię zagłuszanej grupy na grunt relacji interpersonalnych w miejscu pracy twierdzi, że zagłuszanie podwładnych jest naturalnym mechanizmem w obszarze relacji dominacja-podległość, często celowo wykorzystywanym jako instrument kontroli nad pracownikami. W ujęciu tej badaczki każdy szeregowy pracownik jest więc do pewnego stopnia zagłuszany przez język organizacji, w której pracuje<sup>189</sup>. Dominujący dyskurs kierownictwa definiuje prawdę komunikowaną przez członków organizacji, podwładni mogą wyrażać swoje odczucia jedynie w granicach wyznaczonych przez ten dyskurs. Rozpoczynając pracę w organizacji, pracownicy przechodzą nieformalny trening, w konsekwencji którego dowiadują się, co jest właściwą, a co niewłaściwą formą komunikacji i zachowania.

W sytuacji mobbingu z racji charakterystycznej dla tego zjawiska nierównowagi sił proces zagłuszania zazwyczaj eskaluje, odbierając atakowanemu szanse na zakomunikowanie otoczeniu swojego poglądu i swoich odczuć, co ułatwia izolację i wykluczanie ofiary. Mechanizm zagłuszania jest szczególnie silny, gdy w roli mobbera występuje przełożony lub osoba przez przełożonego faworyzowana. Komunikacyjna przewaga mobbera ma znaczenie już na etapie pierwotnego naznaczenia ofiary w konsekwencji zdarzenia wywołującego mobbing. Posiadający przewagę mobber ma bogate możliwości manipulowania komunikacją. Przede wszystkim może skutecznie przedstawiać swoje znieważające ofiarę posunięcia, jako konstruktywną z punktu widzenia celów organizacji krytykę niewłaściwego wykonywania pracy lub zachowania się. Mobber ze względu na swoją uprzywilejowaną komunikacyjnie pozycję może także negatywnie nazwać dowolne zachowanie ofiary, na przykład wyjątkowe zaangażowanie określić jako akt nielojalności, niesubordynacji lub wyraz zarozumialstwa. Zarówno ofiara jak i obserwatorzy będący szeregowymi pracownikami nie są grupą wystarczająco słyszalną, aby ich sprzeciw wobec dokonanej przez mobbera interpretacji pierwotnej sytuacji mógł być sformułowany i jednoznacznie wyrażony. W kolejnych fazach

---

<sup>189</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The communicative cycle of employee emotional abuse*, dz. cyt. s. 471-501.

mobbingu polegających na otwartym nękanii ofiary przewaga komunikacyjna mobbera nie pozwala atakowanemu nie tylko na prezentację i obronę, ale nawet na sformułowanie własnego stanowiska. Dominujący dyskurs mobbera daje mu kontrolę nad społecznymi procesami negocjowania znaczenia pozwalając na niekorzystne dla ofiary przededefiniowanie sytuacji. Kontrola nad komunikacją sprawowana przez mobbera, który jest przełożonym lub ma poparcie przełożonego ujawnia się szczególnie w dokumentacji dotyczącej niezadowolającego funkcjonowania ofiary w organizacji. Dość często się zdarza, że osoby mobbingowane mają na swoim koncie pokaźny zbiór upomnień czy innych formalnych wyrazów niezadowolenia kierownictwa.

Odpowiedzią ofiary na jej systematyczne zagłuszanie jest usilne poszukiwanie wsparcia społecznego w celu potwierdzenia adekwatności swojego sposobu przeżywania sytuacji mobbingu. Aktywność w dziedzinie uzgadniania informacji na korzyść pozycji i udziału w ważnych rolach społecznych obserwuje się powszechnie u osób stygmatyzowanych, które tą drogą starają się zapobiec wykluczeniu<sup>190</sup>. Koledzy, współpracownicy, a w skrajnych sytuacjach nawet klienci, stają się niezwykle ważnym dla ofiary audytorium. Istotą dzielenia się swoimi przeżyciami z innymi ludźmi jest dążenie do potwierdzenia adekwatności swojego odbioru agresywnego zachowania się mobbera. Szukanie społecznego potwierdzenia bywa męczące i irytujące dla otoczenia, ofiara walczy już nie tyle o swoją naruszaną godność, lecz w ogóle o uznanie prawidłowości jej postrzegania rzeczywistości. Zaprzeczanie wersji wydarzeń przedstawianych przez ofiarę pozbawia ją możliwości komunikowania swoich doświadczeń. Szukając adekwatnego do doświadczanej sytuacji sposobu wypowiedzenia się, atakowana osoba stara się więc zachować poczucie rzeczywistości systematycznie podważane w zdominowanym przez mobbera dyskursie. Mechanizm zagłuszania sprawia jednak, że wszelkie próby zabrania głosu w swojej obronie lub próby wyartykułowania zarzutów wobec mobbera są poddawane natychmiastowej przeróbce. Mobber dzięki dominującej pozycji w procesie komunikacyjnym przedstawia sytuację w zupełnie innym świetle, korzystnym dla niego, a niekorzystnym dla ofiary. Każda taka reinterpretacja wzmacnia pozycję mobbera, pogłębiając izolację i bezradność ofiary. Przykładem są takie działania, jak proste zaprzeczanie lub twierdzenie, że ofiara źle interpretuje fakty, że nie rozumie intencji, że to mobber ma właściwą optykę i to on posiada właściwy klucz do znaczenia interakcji. Oto typowa sytuacja: „Próbowałam wyjaśnić wszystko mojej szefowej, ale ona powiedziała po prostu, że niewłaściwie to wszystko odebrałam, że ona widzi to zupełnie inaczej i że to ona

---

<sup>190</sup> E. Goffman, *Stigma: Notes of the management of spoiled identity*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

widzi właściwie, a ja nie”<sup>191</sup>. Pracownik, na którego przed chwilą wrzeszczano, słyszy: „wcale na panią nie krzyczę”, pracownik odpowiadający emocjonalnie na znieważające komunikaty zostaje nazwany „niezrównoważonym psychicznie”, pracownik skarżący się na upokarzanie go słyszy, że jest „przewrażliwiony”. Ofiary mogą oczekiwać zrozumienia w takiej sytuacji tylko od osób, które były obecne w chwili ataków i nie uległy manipulacjom atakującego lub tych, które doświadczyły podobnego traktowania ze strony mobbera.

Proces zagłuszania ofiary nasila się szczególnie w momencie, gdy atakowany decyduje się na rozmowę z wyższym kierownictwem<sup>192</sup>. Zwykle przełożeni mobbera, szczególnie, gdy zajmuje on kierownicze stanowisko, dzielą jego optykę i nie dają wiary wersji przedstawianej przez ofiarę mobbingu. Pierwszą reakcją, najczęściej pojawiającą się ze strony wyższego kierownictwa, na skargę pracownika na przełożonego-mobbera, jest niepewność. Decyzja o podjęciu kroków w sprawie między przełożonym a jego zwierzchnikiem jest zawsze trudna. Wyższe kierownictwo czuje się niepewnie, gdyż skarżący się bezpośrednio pracownik zakłóca formalny porządek przekazywania informacji, pomijając swojego przełożonego. Niechęć do interweniowania wynika często z obaw, że w ten sposób zachęci się innych podwładnych do omijania bezpośrednich przełożonych. Przełożeni mobbera mogą także obawiać się zarzutu, że powołali niewłaściwą osobę na kierownicze stanowisko. Źródłem obaw może być również sam mobber. Przełożeni świadomi agresji, do jakiej jest zdolny, po prostu chcą uniknąć konfrontacji z nim. W konsekwencji wyższe kierownictwo waha się, czy interweniować w konflikt między podwładnym a przełożonym. Zdarza się, że organizacja, przyjmąwszy skargę do wiadomości, po prostu nic nie robi, tak jakby nic się nie stało. W przedstawionym przez Leymanna przypadku, władze w odpowiedzi na skargę i prośbę o interwencję ze strony mobbingowanej pracownicy nie podjęły żadnych kroków pozwalając na eskalację ataków i ostateczne wykluczenie jej<sup>193</sup>. Zdarza się, że szefowie przyznają, że dostrzegają problem, ale nie podejmują żadnych kroków, aby go rozwiązać, nawet, jeśli obiecują, że coś zrobią.

Najbardziej destrukcyjnymi dla ofiary i powszechnymi reakcjami wyższego kierownictwa są: uznanie problemu za wynik niezgodności charakterów, prośba, aby ofiara sama rozwiązała problem, lub zażądanie zmian w zachowaniu ofiary. Zdarza się także, że szefowie minimalizują skargi ofiary i idealizują sprawcę, podkreślając jego walory i zasługi dla organizacji.

---

<sup>191</sup> L. Keashly, *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective* „Violence & Victims” 2001, 16(3), s. 233–268.

<sup>192</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The Communicative cycle of employee emotional abuse*, dz. cyt. s. 471-501.

<sup>193</sup> H. Leymann *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 165-184.

Społeczne procesy mobbingu osiagajaj punkt kulminacyjny kiedy mobber przekonuje wladze i obserwatorow, ze atakowany stwarza klopoty i to on jest odpowiedzialny za powstala sytuacje. Akceptujaj stworzony przez mobbera obraz sytuacji, wladze uznajaj ofiare za winna. Skarzajaj sie pracownik bywa karany, wlasnie z usunieciem z pracy. Ofiara przekonawszy sie, ze kierownictwo nie chce slyszeć o problemie, a takze, ze gotowe jest oskarzyć i ukarać ja, przestaje mówić. Milczenie atakowanego ulatwia mobberowi i wladzom dalsze przeinaczenie sytuacji, przedstawienie innej, niz prawdziwa wersji. Przeinaczanie przez kierownictwo i mobbera oraz milczenie ofiary sprawia, ze otoczenie zaczyna wierzyć w wygodniejsza dla wszystkich wersje i uznaje ofiare za zrodlo problemu – „trudnego pracownika”.

Rozpoczyna sie kolejny proces spoleczny charakterystyczny dla mobbingu: wykluczanie ofiary. Rozmowa z wyzszymi przełożonymi, na ktora zdobywa sie ofiara, jest dla wszystkich punktem przełomowym, kulminacja napiecia. Brak reakcji ze strony wyzszego kierownictwa, obwinianie, karanie a takze uciszenie ofiary niszczy motywacje kolegow do dalszego jej wspierania oraz milczaco legitymizuje dzialania mobbera. Po nieudanej probie interwencji ofiary u wladz mobber czuje sie calkiem bezkarny i staje sie jeszcze bardziej agresywny. Zachowanie kierownictwa rozgrywa na swoja korzysc, zarzucajac ofierze klamstwo lub paranoje. Fazaj zamykajaj cykl mobbingu jest opuszczenie organizacji przez ofiare. Nie ma znaczenia, czy ofiara sama sklada rezygnacje czy jest wydalana, gdyz w kazdym z tych przypadkow przyczyna odejścia jest mobbing, jakiego doświadczała. Odejście z pracy jest nieuniknione, dzieje sie to, albo wbrew woli pracownika, przez zawieszenie go w obowiazkach, czy nieprzedłużenie kontraktu, albo z jego inicjatywy. Dręczony pracownik bierze zwolnienia lekarskie, urlop dla poratowania zdrowia, odchodzi na emeryture lub po prostu rozwiazuje umowe o prace. Odejście ofiary mobbingu z organizacji przynosi ulge wszystkim pracownikom, wzmacnia przekonanie, ze nalezy milczeć i wzмага strach. Jezeli kultura organizacyjna buduje okolicznosci sprzyjajaj mobbingowi, okres spokoju nie trwa jednak dlugo, mobber prędezej czy pózniej wypatrzy kolejnego pracownika, ktory „stwarza problem”. Cykl powtorzy sie udowadniajaj, ze problemem nie jest „trudny pracownik”, lecz spoleczne mechanizmy mobbingu, w ktorych kluczowa role odgrywa nieprawidlowa komunikacja oparta na zasadzie selektywnego dopuszczania pracowników do glosu.

### **3. Stygmatyzacja, zagłuszanie i wykluczanie – studium przypadku**

Poniżej przedstawię przykład terroru psychicznego wobec nauczycielki gimnazjum wskazując na wszystkie społeczne mechanizmy mobbingu: stygmatyzację, uciskanie i wykluczanie. Wersja zdarzeń ustalona w tej sprawie przez sąd jest ilustracją tezy zgodnie, z którą komunikacja w miejscu pracy kieruje się zasadami, które zawsze faworyzują przełożonych, dając im szersze możliwości wypowiedzenia się, więcej narzędzi służących wyrażaniu swoich potrzeb, spostrzeżeń i uczuć oraz gwarancje audytorium. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest to, że przełożeni mogą podtrzymywać mechanizmy stygmatyzacji i wykluczania na przykład przez używanie sankcjonowanych przez organizację komunikatów dyscyplinujących, a także stosowanie języka o niekorzystnym dla ofiary znaczeniu emocjonalnym. Osoby posiadające władzę, wykorzystując swoją przewagę komunikacyjną, są w stanie skutecznie kamuflować zachowania o charakterze mobbingu przekonując nawet sąd o swoich racjach. Przyjrzyjmy się fragmentowi uzasadnienia wyroku wydanego przez Sąd Najwyższy, w którym sędzia sprawozdawca przedstawia stan faktyczny ustalony przez Sąd Rejonowy:

Powódka jest zatrudniona u pozwanego na stanowisku nauczyciela matematyki. Na początku zatrudnienia jej współpraca z dyrektorką szkoły i pozostałymi nauczycielami układała się prawidłowo. Powódka była cenionym i zaangażowanym w pracę nauczycielem.

Sytuacje konfliktowe pojawiły się pod koniec roku szkolnego 2007/2008. Pierwszym takim wydarzeniem była wycieczka szkolna. Powódka została poinformowana przez dyrektorkę gimnazjum, że udział w niej uczennicy, która ze względu na swój stan zdrowia miała indywidualny tok nauczania, winien być poprzedzony zgodą lekarza leczącego dziecko i zgodą jego matki. Z niewiadomych przyczyn powódka odebrała to zachowanie dyrektorki (uzasadnione okolicznościami) jako atak na jej osobę, tymczasem to jej zachowanie, zdaniem Sądu było nieodpowiedzialne. Ponadto powódka - wbrew swoim zapewnieniom składanym dyrektorce - zabrała na wycieczkę swojego konkubenta, co spotkało się z niezadowoleniem rodziców.

W trakcie wycieczki dwie pozostałe nauczycielki zachowywały się nieodpowiednio względem dzieci, o czym te poinformowały swoich rodziców. Powódka zaś poinformowała o tym dyrektorkę. Na posiedzeniu rady pedagogicznej jedna z nauczycielek zabrała głos w kwestii nieporozumień między powódką a tymi dwiema nauczycielkami. Nauczyciele wypowiadali się na ten temat (co Sąd uznał za właściwą drogę rozwiązania tego problemu), nie komentując zachowania się



powódki, a jedynie rozważając sposoby unikania sytuacji konfliktowych na oczach dzieci. Zostało to odebrane przez powódkę jako szykana. Dyrektorka, z uwagi na sytuacje konfliktowe na wycieczce i niezastosowanie się powódki do zaleceń dotyczących obecności na niej jej konkubenta, nie przydzieliła powódce wychowawstwa w kolejnym roku.

Na początku tego roku szkolnego powódka ponownie zabrała na wycieczkę swego konkubenta. Jeden z rodziców uczestniczących w wycieczce pytał później, co to za mężczyzna i dlaczego robi na wycieczce zdjęcia dzieciom. Jednym z zarzewi konfliktu była ciągła 8-godzinna obecność konkubenta w szkole lub przed szkołą i robienie przez niego zdjęć, które według jego słów miały dokumentować łamanie praw konstytucyjnych. W odpowiedzi na wielokrotne uwagi dotyczące tej kwestii powódka nie reagowała. A ostatecznie w czasie rozmowy z dyrektorką, przedstawicielem ZNP i przewodniczącą rady pedagogicznej stwierdziła, że nie ma w obecności konkubenta w szkole nic nagannego. Po tej rozmowie został wydany pisemny zakaz wstępu konkubenta na teren szkoły, co nie zmieniło jego zachowania. Nawet po usunięciu go ze szkoły przez funkcjonariuszy policji wrócił on pod szkołę. Konflikt między powódką a dyrektorką i nauczycielkami dotyczył również dodatkowej godziny matematyki, którą prowadzić chciała powódka, a na co potrzebna była zgoda dyrektorki. Początkowo dyrektorka była przeciwna temu projektowi, ale na prośbę rodziców i powódki wyraziła na to zgodę. W tej sprawie zostało zorganizowane zebranie rodziców (miało na celu ustalenie ilości godzin dodatkowych lekcji), które prowadzone było przez jedną z nauczycielek. Mimo próśb dyrektorki powódka wraz z konkubentem wtargnęła na to zebranie i zaczęła tłumaczyć, że dyrekcja zabrania jej prowadzenia dodatkowej lekcji matematyki. Nauczycielka prowadząca zebranie, nie mogąc opanować zachowania powódki i jej konkubenta, wzięła powódkę pod rękę i wyprowadziła ją z klasy. W tym samym dniu powódka wraz z konkubentem wtargnęła także na inne zebranie rodziców odbywające się w szkole. Rodzice uczniów byli zdezorientowani całą sytuacją i dyrektorka zmuszona została do przeprowadzenia rozmowy wyjaśniającej, na którą powódka również wtargnęła (też w towarzystwie konkubenta), krzycząc, że rozmawia się o niej bez niej. Zdaniem Sądu również i to zachowanie powódki należy ocenić negatywnie, gdyż decyzja o dodatkowej lekcji matematyki należała do dyrektorki, a powódka wręcz wymusiła zgodę na jej prowadzenie. W ocenie Sądu opisane wyżej działania podważały autorytet współpracowników i przełożonych i

miały na celu stworzenie wrażenia, że powódka jest bardziej zaangażowana w pracę niż inni nauczyciele. Poza tym wywołały one niepotrzebne zdenerwowanie rodziców i konieczność tłumaczenia zaistniałej sytuacji.

Po tym, jak jedna z nauczycielek dostała zgodę na prowadzenie klasy z rozszerzonym programem matematyki, powódka zaczęła artykułować zarzuty pod adresem dwóch innych nauczycielek matematyki, że nie angażują się one w naukę przedmiotu i również nie pozwalają na to powódce. Twierdziła, że kradną jej pomysły edukacyjne, nie starają się, mają inne zajęcia, nie są tak zdolne i wykształcone jak ona. W rozmowach z dyrektorką twierdziła, że nie pozwala się jej wydawać własnej gazetki, pozostałe matematyczki blokują jej pomysły. Na spotkaniu z tymi nauczycielkami zorganizowanym przez dyrektorkę powódka nie potrafiła sprecyzować swych zarzutów.

W kwestii gazetki, którą powódka chciała wydawać, Sąd ustalił, że nikt nie zabraniał jej rozprowadzania wśród uczniów, jedynie nauczyciele nie chcieli się angażować w jej dystrybucję. Ponadto zdaniem Sądu powódka miała obowiązek przedstawić ten projekt zespołowi, w którym pracowała, ponieważ w szkole była już wydawana inna gazetka przez zespół przyrodniczo-matematyczny, w skład którego również wchodziła powódka.

Atmosfera w pracy stała się nie do zniesienia, powódka nie przyjmowała żadnych racjonalnych argumentów, między nią a innymi nauczycielami nie było żadnego intelektualnego porozumienia, żadna rozmowa z nią nie była możliwa. Każde zachowanie nauczycieli powódka traktowała jak wymierzony w nią atak, spowodowany tym, że jest mądrzejsza i bardziej wykształcona od pozostałych nauczycieli. Jej zachowanie wskazywało na konieczność pomocy specjalistycznej. Zaczęła mnożyć się korespondencja między powódką a dyrektorką. Na łamach prasy, na forum internetowym, w radiu i telewizji zaczęły ukazywać się materiały o nieprawidłowościach i złej atmosferze w szkole, o niszczeniu dorobku zawodowego powódki a także o prywatnych sprawach nauczycielek. Pisma tej treści kierowane były do Policji, Prokuratury, Kuratorium Oświaty, Wydziału Edukacji Urzędu Miejskiego w G. oraz Państwowej Inspekcji Pracy. Ta ostatnia instytucja przeprowadziła inspekcję dotyczącą relacji powódki z innymi nauczycielami. Dyrektorka zwróciła się o pomoc do Stowarzyszenia Antymobbingowego. W szkole odbyło się posiedzenie rady pedagogicznej poświęcone mobbingowi, powołano komisję antymobbingową. Powódka odmówiła udziału w jej pracach oraz odmówiła

wyznaczenia do niej swojego reprezentanta. Ze względu na skargi powódki na swój stan zdrowia dyrektorka skierowała powódkę na badania profilaktyczne, nie wskazując ich zakresu.

Doszło też do nieporozumień na tle wyjazdu na radę pedagogiczną do W., gdzie powódka chciała jechać wraz ze swym konkubentem, co spotkało się ze sprzeciwem nauczycieli. Powódka nie mogła się zdecydować, czy pojedzie do W. sama, czy zrezygnuje z wyjazdu. Ostatecznie, kiedy miejsca zostały już zarezerwowane, zarzuciła nauczycielce organizującej wyjazd, że pozbawia ją możliwości uczestnictwa w radzie pedagogicznej i odmawia świadczeń z funduszu socjalnego. Powódka zaczęła często korzystać ze zwolnień lekarskich. Skarżyła się na swój stan zdrowia i tłumaczyła ciągłą obecność swojego konkubenta w szkole koniecznością podawania jej leków. Kilka lat wcześniej powódka nieprawdziwie informowała o tym, że cierpi na chorobę nowotworową i przechodzi chemioterapię.

Powyższe Sąd ustalił na podstawie zeznań świadków, nie dając tym samym wiary wersji przedstawionej przez powódkę. Dla podkreślenia niewiarygodności jej zeznań Sąd wskazał przykładowo na to, że zeznawała ona o dyskomforcie, jaki miała odczuwać na spotkaniu nauczycielskim w pubie, między innymi z powodu tego, że musiała spożywać alkohol, tymczasem ze zdjęć zrobionych podczas tego spotkania można odnieść zupełnie odmienne wrażenie (powódka śmieje się, pali papierosa i pije alkohol). Druga sytuacja to wręczenie powódce koszulki z napisem „Noszę się bezpiecznie - HIV nie wybiera - TY możesz”, co odebrała jako celowe upokorzenie jej, tymczasem takie koszulki otrzymali wszyscy nauczyciele w ramach akcji promocyjnej i nosili je.

Na podstawie opinii biegłych sądowych wydających opinię w oparciu o dokumentację medyczną Sąd uznał, że powódka nie jest chora psychicznie, natomiast cierpi na zaburzenia lękowo-depresyjne na podłożu sytuacyjnym i osobowościowym wraz z cechami osobowości niedojrzałej, co może mieć wpływ na subiektywne i nieadekwatne do rzeczywistości poczucie krzywdy powódki oraz jej stosunki z pracodawcą i współpracownikami.

Sąd Rejonowy na podstawie tak ustalonego stanu faktycznego uznał, że wobec powódki nie stosowano mobbingu, a istniejący w szkole konflikt i jego eskalacja spowodowane były przez nią samą. Nawet jeśli uznać, że niektóre zachowania wobec niej były nieprawidłowe (na przykład sugestie co do konieczności skorzystania z pomocy lekarskiej oraz fizyczne usunięcie jej z klasy), wynikało to z reakcji na jej

absurdalne i kłopotliwe zachowanie, wywołujące zdenerwowanie u współpracowników<sup>194</sup>.

Sposób, w jaki sprawozdawca przedstawia przebieg wydarzeń sugeruje, że wina za zaistniałą sytuację leży po stronie powódki, która nie potrafi podporządkować się regułom panującym w miejscu pracy, łamie ustalone zasady, a na słuszną krytykę oraz inne spowodowane jej nagannym postępowaniem działania dyrektora i nauczycieli reaguje nieuzasadnionym poczuciem krzywdy, bezpodstawnie twierdząc, że jest ofiarą mobbingu. Są jednak w przedstawionym przez sąd obrazie, a także w interpretacjach, jakich sąd dokonuje, elementy, które sugerują, że to nie obiektywne fakty, lecz sposób ich przedstawiania stawia Monikę N. w roli winnego. Narzędzia, jakich dostarcza analiza społecznych mechanizmów mobbingu przedstawia sytuację Moniki N. w znacznie odmienny sposób od tego, jaki został zarysowany przez sędziego sprawozdawcę. Analiza taka pokazuje też wpływ zdominowanej przez władzę i mobbera komunikacji na zachowanie osoby atakowanej i jej społeczny odbiór.

Pierwszy konflikt między Moniką N. a dyrekcją szkoły rozpoczął się na wycieczce i dotyczył uczestniczenia w niej chorej uczennicy i niewłaściwego zachowania się wobec dzieci dwóch nauczycielek. Opisana przez sędziego sprawozdawcę sytuacja na wycieczce wobec wiedzy, jaką dysponujemy na temat faz mobbingu i procesów, które są typowe dla tego zjawiska, nabiera diametralnie innego znaczenia niż to, jakie wylania się z przedstawionej w uzasadnieniu relacji. Zachowanie powódki na wycieczce jest zdarzeniem skupiającym negatywną uwagę przyszłego mobbera na jej osobie. Monika N. zostaje naznaczona jako pracownik, z którym jest kłopot, a tym samym uruchomiony zostaje mechanizm mobbingu.

Monika N. zabrała na wycieczkę dziecko, które miało indywidualny tok nauczania. Takie zachowanie wiązało się z nałożeniem na siebie dodatkowego obowiązku i świadczyło przede wszystkim o zaangażowaniu powódki w jej pracę. Chociaż niezarządanie od rodziców zgody lekarza na udział dziecka w wycieczce wydaje się błędem, to trudno zarzucać powódce, że zabrała uczennicę bez zgody rodziców. Trzeba by przyjąć, że dziewczynka wyjechała bez ich wiedzy, co nie było prawdą, a skoro wiedzieli, na pewno wyrazili zgodę, choć nie przedłożyli jej na piśmie. Pierwszą sytuację konfliktową można więc przedstawić w zupełnie innym świetle, niż przedstawia się ją w aktach sprawy. Powódka była bardzo zaangażowana w swoją pracę. Starła się zadbać o dziecko, które z powodu choroby nie mogło uczestniczyć w normalnych lekcjach. Zabrała je na wycieczkę szkolną, co jak należy przypuszczać dla dziecka było przyjemnością, a dla nauczycielki dodatkowym obowiązkiem. Biorąc to pod

---

<sup>194</sup> Sygn. Akt II PK 88/08 SN.

uwagę, zachowanie dyrektorki, która karze powódkę za zabranie chorej uczennicy na wycieczkę wydaje się skrajnie niewłaściwe.

Kolejna trudna sytuacja na wycieczce dotyczyła nagannego zachowania się dwóch innych nauczycielek wobec dzieci, o czym dzieci poinformowały rodziców. Powódka zwróciła uwagę na to zachowanie i poinformowała o tym dyrektorkę. Z punktu widzenia osoby postronnej jest to również zachowanie bardziej godne pochwały niż nagany. Nauczyciel jest zawodem społecznego zaufania i dbanie o jego prestiż polega między innymi właśnie na tym, że środowisko samo stoi na straży zachowania zgodnego z zasadami na przykład przez „dmuchanie w gwizdek” w sytuacjach, gdy ktoś te zasady łamie. W tym świetle temat rozmowy nauczycieli w czasie rady pedagogicznej wydaje się nieuzasadniony. Nie rozmawiali oni bowiem o nagannym zachowaniu się dwóch nauczycielek wobec dzieci, lecz o relacjach między tymi nauczycielkami a powódką.

Powódka ściąga na siebie uwagę swoim protestem przeciwko niewłaściwemu zachowaniu się innych nauczycielek wobec dzieci. Zostaje ukarana odebraniem wychowawstwa w następnym roku szkolnym. Oficjalnym uzasadnieniem tej decyzji jest jednak konflikt z nauczycielkami i zabranie konkubenta na wycieczkę. Komunikacyjna przewaga mobberów pozwala na przededefiniowanie zachowania Moniki N. z neutralnego lub pozytywnego z punktu widzenia szkoły na naganne. W konsekwencji zostaje ukarana za swój pełen zaangażowania i poczucia odpowiedzialności stosunek do pracy. Ponieważ karzący za „przewinienie” przełożony jest mobberem, sprawa nie kończy się na akcie jednorazowym, lecz ma swój ciąg dalszy. Powódka skupia na sobie niechęć przełożonych kolejnym zachowaniem - próbą zorganizowania dodatkowych lekcji matematyki.

Matematyka jest przedmiotem, który często stanowi dla uczniów problem i jest to przedmiot obecny w teście gimnazjalnym, a więc niezwykle ważnym egzaminie, od którego w dużej mierze zależy dalsza ścieżka edukacyjna dziecka. Dodatkowa lekcja matematyki leży więc w interesie dzieci. Pomysł zorganizowania takiej lekcji jest godny pochwały, a rodzice zazwyczaj chętnie wyrażają na niego zgodę. Tymczasem w dalszych częściach cytowanego fragmentu czytamy: „Początkowo dyrektorka była przeciwna temu pomysłowi, ale na prośbę powódki i rodziców wyraziła na to zgodę”. Stanowisko dyrektorki szkoły, która jest przeciwna słusznej, służącej dobru uczniów inicjatywie, szczególnie w sytuacji, gdy również rodzice byli zainteresowani dodatkową lekcją, wskazuje na działanie mechanizmów wykluczania i zagłuszania Moniki N. Umyka to uwadze sądu, który przedstawiając stan

faktyczny zdaje się całkowicie akceptować zdominowany przez dyrekcję szkoły sposób mówienia.

Proces izolowania i uniemożliwiania wypowiedziania się Monice N. uwidacznia się w czasie przebiegu spotkania z rodzicami. Spotkanie pomimo, że zainicjowane przez Monikę N. prowadzi inna nauczycielka, a Monika N. nie tylko nie jest na nie zaproszona, ale zostaje z niego siłą usunięta. Skargi powódki na to, że uniemożliwia się jej angażowanie w nauczanie matematyki i kradnie się jej pomysły edukacyjne, wydają się więc całkiem uzasadnione. Sąd, jak wynika z jego opisu przebiegu wydarzeń w czasie zebrania, przyjmuje jednak optykę narzuconą przez mobberów. W opisie zachowania powódki w czasie zebrania pojawiają się słowa o negatywnie wartościujących konotacjach, czytamy mianowicie: „powódka wraz z konkubentem wtargnęła na zebranie”. Wyrażenie „wtargnęła” kojarzy się z agresją, przemocą i łamaniem prawa. Ponieważ zebranie toczyło się na terenie szkoły, a więc w miejscu pracy powódki i jako zebranie z rodzicami wiązało się z zakresem obowiązków powódki, znacznie trafniej oddającym sytuację wyrażeniem byłoby „weszła mimo sprzeciwu dyrektorki”. Użycie pojęcia „wtargnięcie” stawia powódkę w sytuacji zdecydowanie mniej korzystnej niż bardziej odpowiednie ze względu na rzetelność relacji określenie „weszła”.

Korzystanie z uprzywilejowanej komunikacyjnie pozycji dyrekcji przejawia się w opisie tej samej sceny również w dalszej relacji. Czytamy: „jedna z nauczycielek wzięła powódkę pod rękę i wyprowadziła” - brzmi to zupełnie przyjaźnie, w ten sposób można by opisać sytuację, w której powódka poczułaby się słabo i ktoś życzliwy pomógłby jej wyjść zaczerpnąć świeżego powietrza. Dalej w uzasadnieniu czytamy jednak, że nie o takie „wyprowadzenie” tu chodziło. Sąd wyraźnie pisze o „fizycznym usunięciu powódki z klasy”. Logika całej sytuacji każe przypuszczać, że bardziej trafnymi określeniami byłyby słowa „weszła bez zgody” w odniesieniu do zachowania się powódki i „została siłą wyprowadzona” w odniesieniu do zachowania się prowadzącej zebranie nauczycielki.

Wejście powódki na zebranie i zabranie głosu w obronie swojej pozycji w szkole należy interpretować jako próbę artykulacji swojego doświadczenia w celu zyskania jego potwierdzenia przez niezależnych obserwatorów - rodziców. Osoba będąca ofiarą mobbingu ze strony przełożonych podejmuje takie działania, gdyż jej poczucie rzeczywistości jest systematycznie podważane przez mobbera w procesie zagłuszania. Niszcząca komunikacja prowadzona przez mobbera polega na negowaniu doświadczenia ofiary, zaprzeczaniu, że ofiara właściwie interpretuje toczące się wokół niej zdarzenia i adekwatnie reaguje emocjonalnie. Pamela Ludgen-Sandvik twierdzi, że naturalną, w pewnym sensie zdrową

reakcją osoby nękaney jest zwracanie się do otoczenia w celu potwierdzenia prawidłowości swojej percepcji<sup>195</sup>.

Wiedza na temat destrukcyjnej komunikacji pozwala również na interpretację wątku wszechobecnego konkubenta, pojawiającego się w szkole wbrew zakazom dyrekcji. Pojęcie „konkubent” w języku polskim ma na ogół raczej negatywne konotacje, a zgodnie z jego słownikowym znaczeniem powinno być używane w odniesieniu do osób, które podjęły decyzję o wspólnym życiu w związku nieformalnym. Mężczyzna nazwany „konkubentem” był w czasie opisywanych zdarzeń narzeczoną powódki, a dyrektorka szkoły zatrudniała go w celu wykonywania różnych prac. Użycie wobec narzeczonego powódki pejoratywnie brzmiącego w języku potocznym pojęcia „konkubent” i przemilczenie faktu, iż nie był on osobą w szkole obcą, ale jednym z jej pracowników, jest typowym przejawem dominacji komunikacyjnej. Jak wynika z cytowanego stanu faktycznego, sąd przejął dominujący dyskurs dyrekcji wraz z negatywnym emocjonalnie znaczeniem używanych w nim słów. Wątek „konkubenta”, ważny dla pełnego zrozumienia zachowania powódki, nabrałby zupełnie innego znaczenia emocjonalnego, gdyby słowo „konkubent” zostało zastąpione słowem „narzeczoną” i gdyby wyraźnie umieszczono w nim informację o tym, że współpracował on ze szkołą.

Kolejny ważny z punktu widzenia analizy społecznych mechanizmów mobbingu fragment przytaczanego przebiegu zdarzeń brzmi: „na spotkaniu [...] powódka nie potrafiła sprecyzować swoich zarzutów”. W literaturze na temat mobbingu podkreśla się właśnie to, że ofiara traci zdolność jasnego komunikowania swoich myśli, uczuć i postaw. Brak zdolności jednoznacznego wypowiedzenia się powódki, szczególnie w gronie osób, co do których można przypuszczać, że nie były jej życzliwe, może być uznany za typowy skutek zagłuszania - Monika N. ma trudności z wyrażeniem swoich odczuć w dominującym dyskursie. Z drugiej strony informacja o tym, że powódka nie sprecyzowała żadnych zarzutów, pochodzi od przełożonych oskarżonych o mobbing, a w myśl teorii zagłuszanej grupy przełożony mobber nie potrafi usłyszeć tego, co mówi dręczony podwładny. Wiedza na temat destrukcyjnej komunikacji każe spojrzeć również na ten fragment stanu faktycznego zupełnie inaczej. Powódka być może jest w stanie sprecyzować zarzuty, jednak dominująca pozycja mobbera dająca mu przewagę komunikacyjną, skutecznie uniemożliwia przekonywujące przedstawienie swoich racji. Niejawnym celem mobbera jest uczynić ofiarą niemą, a skuteczną metodą zagłuszenia ofiary jest zorganizowanie zebrania, w czasie którego wszyscy

---

<sup>195</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The communicative cycle of employee emotional abuse*, dz. cyt. s. 471-501.

będą mogli się przekonać, że właściwie to „nie potrafi ona sprecyzować żadnych zarzutów”. Doświadczenie ofiary mobbingu jest niekomunikowalne w dominującym dyskursie przełożonego będącego mobberem.

Dalej czytamy: „W kwestii gazetki matematycznej sąd ustalił, że nikt nie zabraniał jej rozprowadzania wśród uczniów, jedynie nauczyciele nie chcieli się angażować w jej dystrybucję”. To, co w doświadczeniu powódki było brakiem zgody na redagowanie gazetki, w interpretacji oskarżonych o mobbing przełożonych nazwane zostało jedynie „brakiem chęci do pomocy w rozprowadzaniu jej”. Teoria zagłuszanej grupy zwraca uwagę na zjawisko przeramowania *reframingu* polegające na przededefiniowywaniu znaczenia podstawowych doświadczeń osoby poddawanej mobbingowi<sup>196</sup>. Pojęcie ramowania funkcjonuje w psychologii procesów poznawczych jako kombinacja przekonań, ocen, postaw, mentalnych obrazów, których potrzebujemy, aby rozumieć sytuację. Ramowanie, jak każdy proces nadawania znaczenia, ma charakter społeczny i jest konsekwencją grupowych negocjacji. Rama wpływa na sposób w jaki wnioskujemy o doświadczanej sytuacji i w jaki ostatecznie ją rozumiemy. Można porównać ramę do filtru lub matrycy nadającej kształt doświadczeniu. Przeramowanie to zmiana matrycy, odczytanie sytuacji według innego klucza. Taka zmiana sposobu widzenia może mieć bardzo pozytywne skutki i zalecana jest jako technika radzenia sobie z trudnościami. W myśl zasady „nie ma tego złego co by na dobre nie wyszło” w każdym niepowodzeniu można doszukać się jakiejś dobrej strony. Pozytywne przeramowanie traumatycznych doświadczeń jest jedną z metod, jakie stosują ofiary w celu przezwyciężania kryzysu wywołanego przez mobbing i będzie omówione w kolejnym rozdziale.

W opisanej sytuacji jednak sens wydarzeń związanych z gazetką szkolną wynikający z przeramowania dokonanego przez dyrekcję szkoły jest niekorzystny dla powódki, gdyż podważa jej pozycję wiarygodnego podmiotu komunikacji. Wzorzec komunikacji przedstawiony w aktach sprawy jest typowy dla procesu zagłuszania towarzyszącemu mobbingowi. Sposób odbioru rzeczywistości przez osobę dręczoną jest systematycznie kwestionowany i poddawany przeróbkom służącym wizji osób dominujących. Ofiara nie tylko „źle widzi i rozumie” zdarzenia, ale także „źle czuje”, przeżywa „niewłaściwe” emocje. Osoby trzecie - obserwatorzy - a także wyższe kierownictwo, również sąd, często dają się przekonać do wersji przedstawianej przez mobbera. Znając rzeczywistość funkcjonowania szkoły nie trudno zrozumieć, że dystrybucja gazetki bez zaangażowania się innych nauczycieli jest bardzo trudna, gdyż najdogodniejszym dla tego celu miejscem i czasem jest

---

<sup>196</sup> Tamże, s. 471-501.



klasa, kiedy wszyscy uczniowie są w środku i czekają na lekcję. „Brak chęci angażowania się w dystrybucję” oznacza de facto utrudnianie lub blokowanie realizacji pomysłu.

Deformowaniu odbioru rzeczywistości towarzyszy zaprzeczanie lub podważanie adekwatności uczuć, jakich doświadczają ofiary mobbingu. Takiego zabiegu na emocjach powódki dokonuje dyrekcja, twierdząc, że nie mogła czuć się dotknięta wręczeniem jej koszulki z napisem: „Noszę się bezpiecznie - HIV nie wybiera - Ty możesz”. Przedstawiony stan faktyczny nie zawiera, i prawdopodobnie nie może zawierać, opisu istotnych składników kontekstu wręczenia koszulki powódce, takich jak ton, miny czy komentarze, jakie temu towarzyszyły. Leymann i inni specjaliści, pisząc o mobbingu, podkreślają znaczenie komunikacji niewerbalnej. W przedstawianych przez badaczy analizach wielokrotnie spotykamy się ze sformułowaniami „subtelna manipulacja”<sup>197</sup>. Nieetyczna komunikacja zaangażowana w mobbing jest serią niszczących komunikatów wyrażanych nie wprost, wypowiedzi i zachowań, których właściwe znaczenie ukryte jest w kontekście, w języku ciała, w grze słów, nigdy *expressis verbis*.

Mobbing prowadzi do negatywnych skutków zdrowotnych, psychicznych i somatycznych. Zachowanie powódki stało się uciążliwe od września 2008 r. – to stwierdza sąd i opisuje, że wpadała ona w histerię z byle powodu, groziła samobójstwem, zadreśla telefonami innych nauczycieli, skarżyła się dzieciom na lekcji. Tego typu zachowanie można interpretować jako wyraz braku szacunku dla innych, nieumiejętność współżycia lub też łamanie powszechnie przyjętych norm społecznych jedynie wtedy, gdy nie znamy dynamiki reakcji ofiary na mobbing oraz skutków, jakie mobbing wywiera na jej stan psychiczny. Desperackie szukanie poparcia i zrozumienia wśród obserwatorów to jeden z elementów typowego łańcucha reakcji ofiary na terror, jakiego doświadcza. Zakłócenia komunikacji podważające adekwatność percepcji i emocji, zaburzenia tożsamości polegające na niszczeniu fundamentów autonarracji, prowadzą do dramatycznych prób utrzymania poczucia adekwatności swojego odbioru świata. Monika N. swoim zachowaniem próbuje walczyć o głos, o możliwość swobodnej wypowiedzi oddającej adekwatnie jej stan uczuciowy i jej stanowisko wobec toczących się zdarzeń. Ponieważ jest zagłuszana przez mających więcej niż ona władzy mobberów, jej próby pozostają bez rezultatów. Zachowania powódki, choć męczące dla otoczenia, w kontekście przedstawionego przez sąd stanu faktycznego jawią się jako jeden z etapów rozpaczliwej walki ofiary, a więc właśnie konsekwencje mobbingu.

---

<sup>197</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 165-184.

W części opisującej destrukcyjne zachowanie się Moniki N. sąd po raz kolejny mówi o tym, że „powódka nie przyjmowała żadnych racjonalnych argumentów, między nią a innymi nauczycielami nie było żadnego intelektualnego porozumienia, żadna rozmowa z nią nie była możliwa” oraz „że jej stan wskazywał na konieczność konsultacji ze specjalistą”. Teoria zagłuszanej grupy w ujęciu Ludgen-Sandvik, opisując kulminacyjny punkt mobbingu, każe zwrócić uwagę na wysiłki podejmowane przez mobbera w celu ostatecznego wykluczenia pracownika - ofiary<sup>198</sup>. Przełożony osoby będącej mobberem, korzystając z tego, że otoczenie jest już zmęczone sytuacją, a osoby wspierające ofiarę tracą energię i ochotę do dalszego zaangażowania, podejmuje starania, aby wyeliminować ofiarę z grona pracowników. Pojawiają się sugestie konieczności konsultacji lekarskiej, naciski, aby poddać się badaniom, jednocześnie nasilają się ataki, aby wycieńczona i opuszczona przez wszystkich ofiara dobrowolnie zrezygnowała z pracy.

Ofiara opuszczona przez wyczerpanych wspierających obserwatorów i uciszona przez destrukcyjny dyskurs dominującego mobbera poddaje się i odchodzi. Konieczność konsultacji medycznej, częste zwolnienia lekarskie to nieuchronny efekt mobbingu, co więcej to właśnie jego definicyjne cechy. Z uzasadnienia wyroku sądu pierwszej instancji wynika, że do wizyty u lekarza specjalisty (należy się domyślać, że chodziło o psychiatrę) powódka była nakłaniana przez dyrektorkę szkoły, co sąd uznał za niewłaściwe, choć w opinii sądu uzasadnione. Sugerowanie choroby psychicznej u ofiary mobbingu to jedna z metod zagłuszania<sup>199</sup>.

Społeczne mechanizmy uruchomione przez mobbing włączają w krąg ofiar również obserwatorów. Bardzo ważne dla sądu ustalającego stan faktyczny w sprawie o mobbing są informacje na temat emocjonalnego odbioru konfliktu przez obserwatorów. W omawianym przypadku sąd przytoczył obserwacje poczynione przez dyrekcję szkoły, zgodnie z którymi wszyscy pracownicy byli zmęczeni sytuacją, a niektórzy również zaczęli odczuwać problemy zdrowotne. To zjawisko zostało zinterpretowane jako skutek agresywnego zachowania się powódki. Taka teza stanowi poważne uproszczenie i w konfrontacji z naukową wiedzą na temat mechanizmów społecznych zachodzących w procesie mobbingu nie da się utrzymać.

Niszczący wpływ mobbingu jest rozległy i dotyczy większej liczby osób niż jedynie bezpośrednie ofiary. Skutki, jakie odczuwają obserwatorzy, nie mogą być jednak postrzegane jako konsekwencja zachowania ofiary, lecz niszczącego działania mobbera i klimatu organizacji, który nie pozwala na pojawienie się mechanizmów zatrzymujących koło terroru.

---

<sup>198</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The communicative cycle of employee emotional abuse*, dz. cyt. s. 471-501.

<sup>199</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt. s. 165-184.

Sytuacja opisana w cytowanym fragmencie akt z czasem stała się niezwykle stresująca dla wszystkich, również innych pracowników:

Za naganne i naruszające zasady współżycia społecznego sąd uznał rozpowszechnianie przez powódkę informacji szkalujących szkołę i pracujących w niej nauczycieli, wykonywanie telefonów prywatnych do nauczycieli przybierające postać nagabywania [...] Wytworzona przez powódkę wokół szkoły atmosfera mogła powodować uczucie zaprzepaszczenia lat pracy nauczycieli nad wizerunkiem szkoły i poczucie krzywdy z tego powodu. Konflikt w szkole odbił się negatywnie na zdrowiu nie tylko powódki, lecz i pozostałych nauczycieli. Nie można więc się dziwić temu, że nauczyciele w końcu zaczęli unikać kontaktów i rozmów z powódką. Odcieśli się od niej<sup>200</sup>.

Ta część opisu wydarzeń ilustruje dobrze ostatni etap społecznych mechanizmów mobbingu - wykluczenie. Działania mobbera - systematyczne ataki, stygmatyzacja i uciszanie ofiary a także przeinaczanie faktów doprowadzają zaszczutą ofiarę do stanu, w którym traci ona racjonalną kontrolę nad swoim zachowaniem i szukając ratunku dla siebie może podejmować działania zakłócające dobrostan psychiczny innych ludzi.

Mechanizmy zniekształcające komunikację kontrolowane przez mobbera powodują, że tego typu załamanie się normalnego funkcjonowania ofiary interpretowane jest przez otoczenie jako ostateczny dowód na to, że to ona jest problemem. Taka interpretacja jest zaś wystarczającym argumentem do społecznego wykluczenia ofiary. Monika N. pod wpływem przeżywanego traumy podejmowała zachowania, które cała społeczność szkolna zaczęła doświadczać jako trudne. Nieustannie skarżyła się, zadzwadzała telefonami nawet późno wieczorem. Żądając skupienia uwagi na swoim bólu, nie dostrzegała trudności, jakie w związku z jej traumą zaczęli przeżywać inni - osoby do tej pory będące poza konfliktem, również uczniowie.

Zrozumiałe w tej sytuacji odcieście się innych nauczycieli od powódki jest jednak błędnie interpretowane przez sąd. Jego przyczyną nie jest bowiem powódka ze swoim „konfliktowym charakterem”, czy „niedojrzałą osobowością,” lecz działanie mobbera, który zainicjował społeczne mechanizmy wykluczania przez swoje agresywne i manipulacyjne zachowanie wobec ofiary. Wycofanie wsparcia, izolowanie, a nawet agresja świadków wobec osoby doświadczającej mobbingu jest ostatecznym efektem działania społecznych mechanizmów uruchomionych i kontrolowanych przez mobbera. Interpretacja, jakiej

---

<sup>200</sup> Sygn. Akt II PK 88/08 SN.

dokonuje sąd twierdząc, że wykluczenie Moniki N. jest argumentem na rzecz słuszności tezy strony pozwanej, wpisując się całkowicie w logikę społecznych mechanizmów mobbingu jest w pewnym sensie ich ostatnim domykającym cykl etapem.

Praca jest zjawiskiem o charakterze społecznym. Pracujemy wśród ludzi, dla ludzi, społecznie zdefiniowane są cele i standardy pracy. Mechanizmy społeczne budują klimat miejsca pracy, odpowiedzialne są za procesy nadawania sensu zdarzeniom, interpretowania zachowań, budowania społecznego obrazu osób działających w organizacji. Mobbing jest zarówno konsekwencją procesów społecznych jak ich specyficznym źródłem. Terror psychiczny pojawia się w miejscach o sprzyjającym mu klimacie społecznym i uruchamia społeczne mechanizmy, które go podtrzymują i wzmacniają. Szczególnie raniące aspekty mobbingu wiążą się z mniej lub bardziej jawnym, jednak zawsze obecnym udziałem społeczności w działaniach mobbera i publicznym charakterem ataków. Analiza mechanizmów społecznych i społecznego kontekstu mobbingu jest niezbędna dla zrozumienia tego zjawiska, jednak jego pełen obraz można uzyskać tylko gdy odsłoni się perspektywę subiektywną. Subiektywne przeżycia osób uczestniczących w terrorze psychicznym w miejscu pracy oraz warunki podmiotowe mobbingu są przedmiotem kolejnego rozdziału.

#### **IV. Mobbing jako zjawisko psychologiczne**

W poprzednim rozdziale przedstawiłam mobbing jako zjawisko dotyczące całej organizacji, związane z jej klimatem i kulturą oraz dokonujące się zgodnie z określonymi mechanizmami społecznymi. Uczestnikami mobbingu są jednak jednostki ludzkie: ofiary, sprawcy i obserwatorzy. Wszechstronne zrozumienie mobbingu - jego mechanizmów, skutków i konsekwencji etycznych - wymaga przedstawienia zaangażowanych wń procesów psychologicznych.

Omawiając mobbing jako zjawisko psychologiczne skoncentruję się przede wszystkim na procesach poznawczych i emocjonalnych zachodzących u ofiar, a do pewnego stopnia także u obserwatorów oraz na zachowaniach, jakie podejmują ofiary w konfrontacji z mobbingiem. W dalszej kolejności omówię procesy motywacyjno-emocjonalne i przekonania kierujące zachowaniem mobbera, a także problem psychologicznych uwarunkowań mobbingu i osobowościowych predyspozycji do bycia ofiarą lub sprawcą. Ponieważ procesy psychologiczne inicjowane i stymulowane przez mobbing prowadzą do konsekwencji o różnym stopniu trwałości, analiza ich będzie również okazją do omówienia skutków mobbingu dla psychicznego i fizycznego dobrostanu ofiar i obserwatorów.

##### **1. Wpływ mobbingu na reprezentację poznawczą świata społecznego i procesy autonarracyjne u osób atakowanych.**

Mobbing jest procesem o swoistej dynamice - jego obraz zmienia się wraz z czasem trwania. Zmiany polegają na narastaniu agresji ze strony mobbera oraz na włączaniu kolejnych, jakościowo różnych sposobów oddziaływania na ofiarę i otoczenie: stygmatyzacji, uciszania, obwiniania i wykluczania<sup>201</sup>. Omawiając procesy psychologiczne pojawiające się w psychice ofiary pod wpływem ataków mobbera skupię się w pierwszej kolejności na zmianach zachodzących w poznawczej reprezentacji świata społecznego oraz w autonarracji osoby atakowanej, uporządkuję je zgodnie z kolejnością, w jakiej się pojawiają i przypiszę do wyróżnionych faz mobbingu.

Zgodnie z poznawczą psychologią społeczną zachowanie, emocje i motywacje jakimi kierują się ludzie zakorzenione są w umysłowych reprezentacjach świata społecznego. Reprezentacje te mają formę schematów poznawczych o różnym stopniu złożoności. Najprostsze z nich, tak zwane skrypty, zawierają wiedzę dotyczącą drobnych fragmentów rzeczywistości na przykład wizyty w restauracji. Najbardziej złożone schematy zawierają

---

<sup>201</sup> P. Ludgen-Sandvik, *The communicative cycle of employee emotional abuse*, „Management Communication Quarterly” 2003, Vol.16, No. 4, s. 471-501.

wiedzę dotyczącą rozległych obszarów doświadczenia społecznego takich, jak życie rodzinne, polityczne, czy zawodowe<sup>202</sup>. Wiedza zawarta w schemacie to standardowe informacje na temat aktorów działających w danym obszarze, ich celów i wzajemnych relacji między aktorami, ich dążeniami i celami. W skład schematu poznawczego wchodzi również podstawowe reguły rządzące zachowaniem, w tym reguły moralne, oraz system wartości<sup>203</sup>. Wiedza zawarta w reprezentacji poznawczej decyduje o tym, jakie zachowania i stany rzeczy uchodzą za właściwe i pożądane a jakie nie. Poznawcze reprezentacje rzeczywistości społecznej u osób dorosłych są podstawą ich wizji świata i źródłem przekonań, w oparciu o które budują plany życiowe, podejmują decyzje, uruchamiają działania i interpretują swoje doświadczenie. Przekonania składające się na poznawczą reprezentację świata społecznego są dość stabilne i, o ile życie jednostki jest wolne od zdarzeń pozostających w silnym z nimi dysonansie, ich zasadnicza treść, ani reguły w nich zapisane nie ulegają zmianom. Zbiór przekonań stanowi system założeń o większym i mniejszym stopniu ogólności<sup>204</sup>. Założenia szczegółowe dotyczą aktualnej sytuacji podmiotu i mają dość konkretny charakter - są to na przykład opisy typu „jestem księgowym”. Założenia wyższego rzędu wyrażają bardziej ogólne przekonania dotyczące siebie, innych ludzi, świata społecznego w ogóle i praw nim rządzących. Przykłady takich zgeneralizowanych założeń są następujące; „jestem kompetentnym człowiekiem”, „można na mnie polegać”, „jestem osobą godną szacunku”, „ludzie są raczej życzliwi”, „ludzie troszczą się o siebie nawzajem”, „świat społeczny jest miejscem bezpiecznym”, „w życiu każdy otrzymuje to, na co zasłużył”, „ciężka praca zostaje nagrodzona”.

Taka ogólna wizja świata powstaje w procesie socjalizacji, a z biegiem życia, o ile nie wydarza się w nim nic o sile traumy, utrwała się nabierając charakteru stabilnej ramy odniesienia, gruntu, na którym buduje się poczucie bezpieczeństwa. Ona też staje się kanwą dla tożsamości rozumianej jako autonarracja. Reprezentacje poznawcze budowane są w procesie społecznego uzgadniania znaczeń przy szczególnym udziale znaczących innych, na przykład rodziców. Istotnym procesem budowania reprezentacji poznawczych świata społecznego jest tak zwane społeczne uczenie się nie wprost mające kardynalne znaczenie dla nabywania wiedzy na temat emocjonalnych znaczeń zdarzeń i ludzi<sup>205</sup>.

---

<sup>202</sup> J. Trzebiński, M. Najda, *Poznawczy schemat struktury grupy jako przesłanka oceny racji w konfliktach*, „Przegląd Psychologiczny” 1995, 38, 1-2, s. 85-101.

<sup>203</sup> M. Najda, *Wiedza moralna jako wiedza o świecie społecznym*, „Przegląd Psychologiczny” 1988, 2, s. 442-466.

<sup>204</sup> R. Janus-Bulman, R. *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*, New York, 1992, Free Press.

<sup>205</sup> A. Greenwald, M. Banaji, *Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes*, „Psychological Review” 1995, 102, 4-27.

Mervin Lerner, autor teorii sprawiedliwego świata twierdzi, że pozytywny zestaw założeń na temat siebie, innych ludzi i zasad, jakimi rządzi się świat społeczny, jest warunkiem normalnego funkcjonowania, a przede wszystkim, stawiania czoła wyzwaniom, radzenia sobie z problemami<sup>206</sup>. Założenie o świecie społecznym jako raczej dobrym i przewidywalnym generuje przekonanie o tym, że warto się starać, gdyż mimo to, że złe rzeczy zdarzają się, dobro przeważa. Założeniu o względnym dobru świata towarzyszy założenie o względnej przyzwoitości ludzi.

Poznawcza reprezentacja rzeczywistości społecznej, obok wizji świata jako raczej dobrego niż złego, zakłada również jego logikę. Przekonanie, że rzeczywistość, w której żyjemy, jest sensowna i daje się ująć w racjonalnych kategoriach, jest najgłębszym motywem działań i w ogóle chęci do życia. Od najmłodszych lat ludzie są uczeni, że kierując się racjonalnymi zasadami mogą kształtować swoje życie zgodnie z pragnieniami i zmierzać ku obranym celom. Sukcesy, jakie się odnosi, są postrzegane jako wynik przemyślanych starań, wysiłku wkładanego w działanie i środków ostrożności, jakie są podejmowane, aby uniknąć niepowodzeń. Porażki natomiast są rozumiane jako konsekwencja braku starań, braku rozsądku lub błędów. Takie założenia budują fundamentalne przekonanie, o tym że jest się w stanie panować nad własnym losem.

Trzecim potężnym zbiorem założeń pozwalających utrzymać stabilność psychiczną są przekonania na temat samego siebie. Postrzeganie siebie jako osoby wartościowej, moralnej i zdolnej do kontrolowania własnego życia, a także kogoś, komu towarzyszy tzw. szczęśliwy los, nawet wobec świadomości, że świat nie zawsze jest miejscem przyjaznym, a ludzie nierzadko bardziej szkodzą, niż pomagają, pozwala skutecznie działać i utrzymać poczucie bezpieczeństwa i sensu.

U ofiar mobbingu dochodzi do zaburzenia tych składników równowagi psychicznej. W konsekwencji długotrwałego mobbingu ofiary dokonują dramatycznego odkrycia, że ich fundamentalne założenia nie są słuszne, ich postawy wobec siebie i świata niewłaściwe, a ich sądy o rzeczywistości – niezgodne z jej prawdziwym obrazem. Ponieważ stabilność podstawowego zestawu założeń na temat świata i siebie jest niezwykle ważnym warunkiem równowagi psychicznej, załamanie się wiarygodności tego systemu może być źródłem poważnego kryzysu psychologicznego. Pojęciowa i emocjonalna niezgodność między ramą odniesienia, jaką stanowi normalna wizja świata, a przeżyciami związanymi z mobbingiem prowadzi do dezintegracji w obrębie systemu poznawczego. Taki rozdzwitek wyzwała, często dramatyczną w przebiegu, reakcję uzgadniania zakłóconych znaczeń i wartości i prowadzi do

---

<sup>206</sup> M. Lerner, *The justice motive in social behavior: Introduction*, „Journal of Social Issue” 1975, 31, s. 1-20.

poważnej przebudowy systemu przekonań, aby doświadczenie mobbingu mogło być w nim reprezentowane, a utracona równowaga odbudowana. Zgodnie z poznawczą koncepcją traumy Janusa-Bulmana<sup>207</sup> zdarza się również tak, że osoba, której rzeczywiste doświadczenie zachwiało systemem podstawowych przekonań, nigdy nie odzyskuje równowagi, tracąc na zawsze zdolność do normalnego funkcjonowania. Osoby takie, zamiast przezwyciężyć kryzys wywołany mobbingiem, pozostają w chronicznym stanie braku równowagi i silnego niepokoju charakterystycznym dla zespołu stresu pourazowego (PTSD).

Empirycznym poparciem tezy o zaburzającym widzę świata społecznego działaniu mobbingu są badania Mikkelsen i Einarsena, którzy obok szacowania objawów będących diagnostycznymi kryteriami dla PTSD, mierzyli postawy ofiar mobbingu wobec trzech kluczowych w życiu każdego człowieka obszarów odniesienia<sup>208</sup>. Badano stosunek do siebie, ogólne poglądy na temat świata i przekonania odnośnie do innych ludzi. Badani, którzy przeżyli mobbing, w porównaniu do badanych z grupy kontrolnej, uważali siebie za mniej zaradnych i mniej wartościowych, a także posiadających mniej szczęścia. U badanych ofiar mobbingu zauważono także drastyczną utratę wiary w sprawiedliwość świata i przychylność ludzi. Podczas gdy w grupie kontrolnej badani byli skłonni twierdzić, że świat społeczny jest miejscem przewidywalnym i raczej bezpiecznym, ofiary mobbingu wykazywały duży sceptycyzm i ostrożność, jeśli chodzi o ocenę ogólnych prawideł rządzących ludzkim doświadczeniem. Badani, którzy przeszli mobbing, postrzegali świat jako miejsce zagrażające, nieprzewidywalne, w którym przypadek - ślepy traf - dominuje nad regułami sprawiedliwości. Pesymistycznej wizji świata towarzyszyły negatywne przekonania na temat natury ludzi. Badani w grupie mobbingowanej stracili wiarę w życzliwość, stali się nieufni wobec bliźnich, przestali liczyć na ich pomoc, wsparcie i troskę. Największe różnice między grupą kontrolną a pracownikami, którzy przeszli przez mobbing, dotyczyły postrzegania ogólnych reguł rządzących ludzkimi sprawami. Ofiary mobbingu, w przeciwieństwie do osób, które nie miały takich doświadczeń, utrzymywały, że mamy niewielki wpływ na to, co nas spotka, oraz, że los, który nami kieruje, rzadko bywa sprawiedliwy. Zestaw negatywnych przekonań na temat siebie, świata i innych ludzi występował w podobnym nasileniu zarówno u tych ofiar mobbingu, które doświadczyły go na krótko przed badaniem, jak i u tych, które przeszły przez mobbing wiele lat wcześniej.

---

<sup>207</sup> R. Janus-Bulman, R. *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*, dz.cyt.

<sup>208</sup> E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Basic assumption and post-traumatic stress among victims of bullying at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2002, Vol. 11, No.1, s. 81-111.



Obok badań nad PTSD źródłem argumentów na rzecz tezy o niszczącym wpływie mobbingu na poznawczą reprezentację świata mogą być badania nad wyuczoną bezradnością<sup>209</sup>. Długotrwały mobbing powoduje poważne zakłócenia w obrazie siebie jako podmiotu kontrolującego zdarzenia i wywierającego wpływ na otaczający go świat. Syndrom wyuczonej bezradności to najbardziej spektakularna postać tego rodzaju zaburzeń. Na syndrom wyuczonej bezradności składają się następujące elementy: spadek tendencji do podejmowania działań, apatia, pogorszenie się nastroju, obniżenie zdolności do samodzielnego radzenia sobie z problemami, również w okolicznościach, niezwiązanych z sytuacją treningu bezradności<sup>210</sup>. Ofiary mobbingu bezskutecznie starając się przeciwstawić mobberowi doświadczają długotrwałej deprywacji kontroli, w konsekwencji czego mogą pojawić się u nich względnie trwałe zmiany w zachowaniu, w przekonaniach i emocjonalnym odbiorze świata. Przekonanie o braku kontroli nad zdarzeniami zostaje wbudowane w osobistą wiedzę ofiary mobbingu dotyczącą własnej osoby i może być odpowiedzialne za trudności w zdobyciu nowej pracy.

Rozważając zmiany zachodzące pod wpływem mobbingu w poznawczej reprezentacji świata u osoby atakowanej, szczególna uwaga należy się procesom budowania autonarracji. Podejście narracyjne w psychologii opiera się na założeniu, że ludzie konstruują znaczenie doświadczenia tworząc struktury poznawcze o charakterze opowiadań. Narracja jest w tym ujęciu taką formą reprezentacji poznawczej świata, która nadaje sens nie tyle stanom rzeczy, co zdarzeniom umiejscowionym w czasie. Narracja, aby mogła być nośnikiem znaczenia powinna spełniać następujące kryteria: musi mieć cele posiadające wartość, zdarzenia powiązane z celami uporządkowane w czasie, pozostające ze sobą w relacji przyczyna-skutek. Tożsamość występujących w narracji postaci powinna być względnie stabilna, a początek i koniec narracji powinny być oznaczone odpowiednimi sygnałami<sup>211</sup>. Schemat narracyjny spełniający te kryteria może być modelem różnych sfer rzeczywistości doświadczanej przez człowieka, a przede wszystkim obrazu własnej osoby jako bohatera funkcjonującego w ramach czasowych wyznaczonych przez przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Dzięki takiej budowie narracji życie w niej reprezentowane nabiera sensu i spójności, a zdarzenia stają się nośnikami znaczeń.

Ponieważ cele składające się na narracje nasycone są wartościami, psychologowie opierając się na koncepcji Frye'a zaproponowali podział narracji na trzy podstawowe formy:

---

<sup>209</sup> M. Seligman, *Helplessness: On depression, development, and death*, San Francisco, 1975, Freeman.

<sup>210</sup> Tamże.

<sup>211</sup> K. Gergen, *Erzählung, moralische Identität und historisches Bewusstsein. Eine sozialkonstruktivistische Darstellung*, Identität und historisches Bewusstsein, red. J. Straub, Frankfurt, Suhrkamp, 1998.

progresywną, regresywną i stabilną. Narracja progresywna przedstawia historię, w której bohaterowi udaje się osiągnąć cele: realizuje wymarzoną karierę zawodową, wygrywa nagrodę, zdobywa miłość, której pragnął. Zgodnie z kategoriami wprowadzonymi przez Frye'a, progresywna narracja może przyjmować formę zbliżoną zarówno do komedii, jak i romansu. Przeciwnie narracja regresywna: historia w niej przedstawiona, tak jak w tragedii lub satyrze, jest historią porażki bohatera w dążeniu do celów; miłość spotyka się z zawodem, kariera zawodowa wali się w gruzy, a walka o nagrodę kończy się przegraną. Narracja stabilna opowiada historię, w której życie bohatera toczy się bez większych wzlotów i upadków w neutralnym kierunku, utrzymując status quo. Narracja stabilna kolorytem emocjonalnym odpowiada romansowi.

Te podstawowe typy narracji pełnią ważne psychologiczne funkcje. Narracja neutralna pozwala rozumieć podmiot jako stabilną, tożsamą w czasie i przestrzeni jednostkę, a otaczający świat jako przewidywalny. Dla relacji międzyludzkich narracja neutralna jest ramą pozwalającą ufać, że łączące ludzi więzi są stałe, mimo zmieniających się okoliczności, a bliskie osoby pozostają tym, kim zawsze były. Każda stabilizacja może mieć jednak negatywne znaczenie, jeśli służy utrzymaniu okoliczności, które są trudne lub bolesne. Z punktu widzenia celów społecznych ważna jest więc nie tylko stabilność, ale także zmiana reprezentowana w narracji progresywnej. Możliwość zmiany na lepsze ma w wielu sytuacjach kardynalne znaczenie. Ludzie są gotowi znosić trudy i poświęcać wiele, jeśli wiedzą, że doprowadzi to ich do osiągnięcia pożądanego celu poprawiającego jakość ich życia. Narracje progresywne pełnią szczególnie ważną rolę we wczesnym etapie budowania związków intymnych. Ważną psychologiczną funkcję pełnią również narracje regresywne. Historie upadku, przegranej i bólu przyciągają uwagę, wzbudzają współczucie, motywują do zachowań na rzecz bohaterów. Narracja regresywna obok litości i zainteresowania może wzbudzić poczucie winy i zainicjować działania naprawcze, ma moc zachęcania do poszukiwania rozwiązania, wzmaga wysiłki na rzecz poprawy sytuacji.

W sytuacji mobbingu atakowana osoba konstruuje swoje doświadczenie w ramach narracji o wątkach regresywnych. Ataki mobbera prowadzące do pogorszenia się kondycji psychicznej i fizycznej ofiary oraz uruchamiające procesy stygmatyzacji i wykluczania prowadzą do przewartościowania dotychczasowej stabilnej lub progresywnej narracji. Ofiara jest w stanie zrozumieć swoje nowe doświadczenie w kategoriach historii opowiadającej o niesprawiedliwości, o zablokowaniu dążeń, o przegranej bohatera. Przebudowa dotychczasowych ram konstruujących doświadczenie w obszarze ich wartości i ogólnego

emocjonalnego kolorytu jest procesem trudnym i bolesnym. Narracja regresywna w mobbingu może jednak inicjować konstruktywne zachowania, takie jak poszukiwania wsparcia i próby rozwiązania problemu. W sytuacji, gdy ofiara zostaje usunięta z pracy lub sama z niej odchodzi, narracja regresywna stymuluje procesy reinterpretacji prowadzące do korzystnej z punktu widzenia ofiary zmiany życiowych celów.

Narracje, podobnie jak inne reprezentacje poznawcze rzeczywistości, są współtworzone w procesie negocjacji znaczeń, powstają w drodze społecznych interpretacji zachowań, zdarzeń, a także osobowości występujących w zdarzeniach postaci. Zwracał na to uwagę już Georg Mead mówiąc, że: „Reakcja ze strony drugiego organizmu na gest uczyniony przez pierwszy organizm jest interpretacją takiego gestu i stanowi jego znaczenie”<sup>212</sup>. Budując narrację podmiot poszukuje społecznego potwierdzenia jej, dokonuje się to przez udział znaczących innych w konstruowaniu opowieści. Udział ten polega na akcentowaniu pewnych wątków narracji, ignorowaniu innych, reinterpretowaniu znaczeń i nadawaniu ocen bohaterom i ich działaniom, a także osiąganym przez nich efektem. Procesy negocjacji znaczenia dopływających danych odbywają się na wielu poziomach, część z nich dokonuje się w oparciu o komunikację pozawerbalną i ma charakter pozaświadomy.

W czasie mobbingu społeczna komunikacja zainicjowana przez zachowanie mobbera uruchamia proces budowania znaczeń o charakterze niszczącym dla narracji ofiary. Ponieważ stroną silniejszą w mobbingu jest zawsze mobber, to on ma uprzywilejowaną w stosunku do ofiary pozycję komunikacyjną i on kontroluje procesy negocjowania znaczeń. Procesy te przybierają niekorzystny dla ofiary kierunek, w konsekwencji czego w narracji pojawiają się wątki regresywne o treściach budujących negatywny obraz doświadczenia ofiary. Narzucany przez mobbera obraz osoby atakowanej jako pracownika, „z którym coś jest nie tak” w konsekwencji społecznych negocjacji kontrolowanych przez mobbera zostaje wbudowany w publiczny wizerunek ofiary, a także w obraz siebie, jaki buduje ofiara.

Psychologowie o podejściu narracyjnym mówią o dwóch trybach narracyjnego funkcjonowania: trybie doświadczeniowym i trybie refleksyjnym<sup>213</sup>. Narracyjne doświadczenie polega na bezpośrednim i osobistym rozumieniu sytuacji. Ma ono charakter częściowo automatyczny, procesy rozumienia sytuacji nie są uświadamiane przez podmiot, znaczenie jest dane bezpośrednio. Narracyjne doświadczenie pozwala rozumieć dopływające

---

<sup>212</sup> G. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa, PWN, 1975 s. 114.

<sup>213</sup> J. Trzebiński, *Narracyjne konstruowanie rzeczywistości*, w: *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk, GWP, 2002 s. 27.

dane jako elementy spójnej historii o czytelnych dla podmiotu wątkach, znanych bohaterach, zrozumiałych motywach i akceptowalnych wartościach.

Narracyjna refleksja polega na poznawczym zdystansowaniu się wobec opowiadanej historii i świadomej próbie jej zrozumienia, nadania głębszego sensu czy wyciągnięcia wniosków. Podmiot funkcjonujący w trybie refleksyjnym przestaje być bezpośrednim uczestnikiem narracji i staje się jej zewnętrznym obserwatorem, przygląda się procesom budowania sensu, a także może świadomie w nich uczestniczyć. Podczas, gdy w trybie doświadczeniowym rozumienie sytuacji jest automatyczną konsekwencją rozwijającej się narracji, w trybie refleksyjnym podmiot musi dokonać wysiłku, aby uchwycić sens zdarzeń. Narracyjna refleksja to próba odpowiedzi na pytania „o co tu chodzi?”, „co się dzieje?”. Tego typu pytania pojawiają się w sytuacji, gdy doświadczenie staje się niezrozumiałe dla podmiotu, gdy narracja do tej pory budująca sens otaczającej rzeczywistości przestaje być przydatna, nie „czyta” biegu zdarzeń: „Refleksja ma najczęściej miejsce w sytuacjach zakłóceń działań jednostki w ramach toczącej się historii lub trudności w doświadczeniu ze zrozumieniem tej historii...”<sup>214</sup>. Narracja refleksyjna pojawia się również wtedy, gdy podmiot świadomie dokonuje wysiłku głębszego zrozumienia i ocenienia swojego doświadczenia. Dzieje się tak na przykład podczas psychoterapii. Refleksja nad narracją może mieć kluczowe znaczenie dla rozumienia rzeczywistości przez jednostkę i tym samym dla jej życia. W trybie refleksyjnym może dojść do zmiany narracji i w konsekwencji do przededefiniowania sytuacji, w której znajduje się podmiot: „Kluczowa rola refleksji w naszym rozumieniu polega na tym, że może ona zaktywizować inny, alternatywny schemat interpretacyjny lub inaczej ukierunkować naszą interpretację w ramach już aktywnego schematu”<sup>215</sup>.

Mobbing jest sytuacją, która zaskakuje ofiarę. Dotychczasowy sposób rozumienia miejsca pracy i związanych z nim zdarzeń w konsekwencji mobbingu ulega zasadniczym zmianom, a mechanizmem pośredniczącym tych zmian jest przejście z doświadczeniowego w refleksyjny tryb narracji. Faza refleksji stanowi przełomowy moment w narracji mobbingowanego pracownika. Jest ona próbą przededefiniowania sytuacji tak, aby móc doświadczenie mobbingu zasymilować z dotychczasową wiedzą na temat siebie i świata społecznego.

Narracje dotyczące własnej osoby te, w których podmiot opowiadania jest głównym bohaterem nazywamy autonarracjami. Pojęcie „autonarracja” w ujęciu psychologów jest

---

<sup>214</sup> Tamże, s. 29.

<sup>215</sup> Tamże, s. 29.

rozumiane w sposób analogiczny do tego, jak rozumie je Charles Taylor<sup>216</sup> i Alasdair MacIntyre<sup>217</sup>. Autonarracja w ujęciu psychologicznym to tożsamość będąca procesem budowania opowiadania o sobie, które jest podstawowym dla jednostki narzędziem rozumienia i konstruowania osobistego doświadczenia. Proces ten: „przybiera postać tłumaczenia się i uzasadniania własnego zachowania i własnych emocji, a także reinterpretowania własnej przeszłości (myślenie kontrfaktualne), symulowania własnej przyszłości możliwej, pożądanej lub niechcianej, wreszcie porównywania się z innymi”<sup>218</sup>. Tożsamość tak rozumiana nie jest stałym zbiorem cech opisujących osobę, ale strukturą poznawczą posiadającą wszystkie cechy narracji: wysyczone wartościami cele, zdarzenia połączone związkami przyczynowo-skutkowymi i względnie stabilny obraz bohaterów, w tym podmiotu narracji.

Autonarracja jest nie tylko strukturą pozwalającą rozumieć własne doświadczenie, ale również źródłem dwojakiego rodzaju motywacji: dążenia do stałego nadawania sensu swojemu życiu i dążenia do osiągania celów będących funkcją opowiadanej historii. Celem procesów autonarracyjnych jest ciągle podtrzymywanie aktualnej opowieści. Podtrzymywanie autonarracji jest możliwe tylko wtedy, gdy jest ona postrzegana przez podmiot jako autentyczna i gdy potwierdzają ją znaczący inni - osoby zajmujące kluczowe pozycje w otaczającym podmiot świecie społecznym. W kontekście organizacji znaczącymi innymi są współpracownicy i przełożeni. Autonarracja podobnie, jak narracje, jest więc zasadniczo przedsięwzięciem o charakterze dyskursywnym i społecznym, jej tworzenie odbywa się poprzez procesy społecznego negocjowania i podtrzymywania znaczeń codziennych zdarzeń składających się na życie jednostki <sup>219</sup>.

Kiedy życie toczy się zgodnie z planami i bez nieprzewidzianych przeszkód, proces negocjowania wiedzy na temat siebie odbywa się poza centrum uwagi, nie angażując poważnych zasobów psychicznych, autonarracja funkcjonuje w trybie doświadczeniowym. W sytuacjach niezwykłych, zarówno w dobrym, jak i złym tego słowa znaczeniu, proces budowania tożsamości staje się jawny, autonarracja przechodzi w tryb refleksyjny<sup>220</sup>. W

---

<sup>216</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s. 94.

<sup>217</sup> A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 377.

<sup>218</sup> J. Trzebiński, *Narracyjne konstruowanie rzeczywistości*, dz. cyt. s. 37.

<sup>219</sup> K. Gergen, M. Gergen, *The narratives of self w: Memory, identity, community: The Idea of Narrative in the Human Science*, red. P. Hinchman, S. Hinchman, Albany, New York: State University of New York Press, 1997 s. 161-184.

<sup>220</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, „Organization” 2008, Vol. 15 nr (1) s. 97-119.

kryzysowej sytuacji tożsamość zaczyna pracować w polu uwagi. Refleksja nad sobą, do tej pory dyskretna, teraz staje się pełnym skupieniem przyglądaniem się sobie, pełną wysiłku pracą nad reinterpretowaniem autonarracji tak, aby mogła pasować do aktualnej sytuacji przy jednoczesnym zachowaniu najważniejszych treści i wartości. Pamela Lutgen-Sandvik dokonała analizy procesów zachodzących w autonarracji ofiar w różnych fazach mobbingu. Zaobserwowane przez nią zmiany w przebiegu budowy tożsamościowej opowieści są odpowiedzią psychiki atakowanej jednostki na sytuacje kreowane przez mobbera<sup>221</sup>.

Mobbing najczęściej zaczyna się od zdarzenia inicjującego, które indukuje negatywne nastawienie i przyciąga uwagę mobbera w stronę ofiary. Skupienie uwagi mobbera na ofierze, wyróżnienie jej z pośród innych jako kogoś, z kim jest kłopot jest aktem negatywnego naznaczenia, który uchodzi wśród badaczy za początek mobbingu<sup>222</sup>. Zdarzeniem inicjującym może być konflikt między ofiarą a mobberem lub zachowanie ofiary, które zostaje zinterpretowane przez mobbera jako naruszające jego szeroko rozumiane interesy. Interpretacja taka najczęściej dokonuje się automatycznie i nie ma charakteru racjonalnej analizy sytuacji i motywów ofiary. Zdarzeniem inicjującym bywa również zmiana pozycji ofiary lub mobbera w organizacji, na przykład awansowanie lub przesunięcie na inne stanowisko. Negatywne zainteresowanie ofiarą pojawia się także w sytuacjach restrukturyzacji, kiedy przełożony mobber musi podjąć decyzję o redukcji zatrudnienia. Akta sądowe dotyczące spraw o mobbing i literatura naukowa oparta na analizie przypadków podają różne przykłady zdarzeń inicjujących. Mobbing w stosunku do Moniki N., nauczycielki gimnazjum, rozpoczął się z chwilą, gdy stanęła w obronie uczniów niewłaściwie potraktowanych przez nauczycieli na wycieczce szkolnej<sup>223</sup>. Leymann przedstawiając swoją koncepcję mobbingu posługuje się kazusem Ewy wobec, której zainicjowano mobbing w momencie, gdy zaczęła wprowadzać zmiany w pracy zespołu, którym kierowała<sup>224</sup>. W piśmie procesowym w sprawie o mobbing powódka jako moment inicjujący wskazuje dzień, w którym zgłosiła przełożonej zastrzeżenie, co do poprawności wyliczania swojej prowizji:

Myślę, że jedną z przyczyn wszystkich zdarzeń, które opisałam było to, iż nauczyłam się wyliczać sobie prowizję. Jak się okazało, przez kilka miesięcy wypłacano mi zaniżoną prowizję. Zgłaszałam to i pani dyrektor obiecywała, że w następnym

---

<sup>221</sup> Tamże, s. 97-119.

<sup>222</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt.

<sup>223</sup> Wyrok SN sygn. Akt IIPK 88/08.

<sup>224</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt.

miesiącu będzie to wyrównane, jednak nigdy tak się nie stało, zaczęły się za to ataki na moją osobę<sup>225</sup>.

W innej sprawie o mobbing sąd ustalił, że prześladowanie zostało zapoczątkowane odrzuceniem przez powódkę propozycji spotkania towarzyskiego z przyszłym mobberem: „Początkowo relacje między powódką a pozwanym układały się poprawnie. Po pewnym jednak czasie powstał konflikt, którego podłożem była odmowa powódki spotkania się z pozwanym przy piwie. W tym celu spotkali się tylko raz, ale powódce towarzyszył mąż”<sup>226</sup>.

Zdarzenie inicjujące pociąga za sobą pierwsze drobne zmiany w zachowaniu mobbera w stosunku do ofiary. Stan psychiczny ofiary w początkowej fazie ataków ogólnie określić można jako poczucie niepewności. Emocje pojawiające się w początkowym etapie mobbingu opisywane są przez ofiary jako wrażenie, że „coś jest nie tak” lub jako utrata psychologicznego komfortu przy braku pewności, co do przyczyny tej sytuacji<sup>227</sup>. Osoba atakowana nie wie, czy jej stan emocjonalny wynika z obiektywnych przyczyn, czy jest konsekwencją błędnej interpretacji tego, co się dzieje.

Kolejne agresywne zachowania mobbera w emocjonalnym odbiorze ofiary odczuwane są jako załamanie się stabilności i przewidywalności sytuacji. Monotonia codziennych wydarzeń w miejscu pracy budująca spokój i pełne poczucie kontroli zostaje zachwiana przez działania mobbera. Zmiana wyrazu twarzy, omijanie wzrokiem, oschły ton głosu, to początkowe sygnały zapowiadające ataki mobbera, wyzwalające u przyszłej ofiary poczucie niepokoju. Ofiara, nie będąc w stanie dokładnie zdefiniować sytuacji, odczuwa ją jako inną niż zwykle, dziwną, nerwową czy nieprzyjemną. Pamela Lutgen-Sandvik opisując ten stan przytacza wypowiedź badanej przez siebie ofiary mobbingu, która po raz pierwszy poczuła się zaniepokojona, kiedy usłyszała pogłoski na swój temat mówiące o jej rzekomym zarozumiałstwie<sup>228</sup>. Źródłem tych informacji była przełożona - przyszły mobber, która w relacjach bezpośrednich nie tylko zaprzeczała rozsiewaniu tego typu plotek, ale otwarcie chwaliła ofiarę za jej osiągnięcia. Badana przez Lutgen- Sandvik osoba opisując swój stan psychiczny mówiła: „Na początku było bardzo trudno to opisać, czułam, że coś jest nie tak”<sup>229</sup>. Doświadczenie osoby atakowanej było niejasne, trudne do wyrażenia słowami i wieloznaczne, mogło być w różnoraki sposób interpretowane. Mimo braku podstaw do

<sup>225</sup> Sygn. Akt VII P 1/06 SO Warszawa Praga w Warszawie.

<sup>226</sup> Sygn. Akt II PK 228/06 SN.

<sup>227</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt. s.106.

<sup>228</sup> Tamże, s. 106.

<sup>229</sup> Tamże, s. 106.

jednoznacznego zdefiniowania sytuacji jako atak, osoba badana opisywała ją jako trudną: czuła się źle, odczuwała negatywne emocje takie jak niepewność, utrata poczucia stabilności i ciągłości codziennego doświadczenia związanego z wydarzeniami w miejscu pracy.

Stabilna narracja, w ramach której osoba atakowana do tej pory budowała swój sposób rozumienia zdarzeń w pracy, przestała być adekwatna do nowych doświadczeń. Stałość postaci i kierunków ich działania zostały zachwiane. Dotychczasowa płynność autonarracji uległa zakłóceniu. Wątki opisujące relacje z innymi osobami, jako konstruktywne czy poprawne zaczęły być stopniowo przewartościowywane w procesie społecznego uzgadniania – przełożona przestała potwierdzać swój dotychczas pozytywny stosunek do podwładnej. Na razie zachowania przełożonej użyte w procesie uzgadniania znaczenia były subtelne i nie były skierowane wprost do podwładnej, lecz do innych pracowników. Mimo to podwładna zaczęła odczuwać, że jej relacje z przełożoną ulegają zmianie i że zmiana ta jest niekorzystna. W konsekwencji zostało naruszone poczucie ciągłości dotychczasowej narracji w sferze: „moje relacje z przełożonym”. Ponieważ relacje z przełożonym są tym wątkiem autonarracji, który ma znaczący wpływ na poczucie stabilności, badana przez Lutgen-Sandvik osoba zaczęła tracić pewność siebie i odczuwać niepokój.

Stan emocjonalnego niepokoju jaki odczuwają ofiary mobbingu w początkowej jego fazie wyzwała działania mające na celu redukcję napięcia i przywrócenie poczucia stabilności. Opisana przez Lutgen-Sandvik osoba zaczęła unikać informowania przełożonej o swoich osiągnięciach, próbując w ten sposób zapobiec oskarżaniu jej o zarozumialstwo. Zachowanie to - mogłoby się wydawać nieracjonalne, jeśli zauważyć, że podwładny powinien zdawać relację z osiągniętych przez siebie rezultatów - w sytuacji rozpoczynającego się mobbingu zyskuje jednak sens jako narzędzie przywracające komfort psychiczny atakowanej osobie.

Odczucia utraty komfortu i zachwiania się normalnego porządku otaczającej rzeczywistości są nie tylko źródłem emocji takich jak zaniepokojenie, ale również uruchamiają procesy autonarracyjne, których celem jest odbudowanie poczucia stabilności i nadanie sensu sytuacji kreowanej przez mobbera. Procesy autonarracyjne uruchomiane przez mobbing w pierwszej fazie ataków mają na celu redukcję dyskomfortu, odbudowanie przewidywalności zdarzeń i przywrócenie niezakłóconej monotonii życia organizacji. Badana przez Lutgen-Sandvik kobieta zaczęła dokonywać drobnych modyfikacji w swoim obrazie budowanym na rzecz znaczących innych, w tym wypadku przełożonej, próbując wprowadzić do społecznych negocjacji interpretacje siebie jako pracownika mniej zasłużonego niż ten, jakim w rzeczywistości była. Taki sposób interpretowania siebie jako gorszego, wbrew



osobistym przekonaniom, prowadzi do napięcia pomiędzy prywatnym a publicznym obrazem samego siebie, co z kolei rodzi motywację do uzgodnienia dwóch sprzecznych obrazów.

Drugim, obok przywracania poczucia stabilności, procesem autonarracyjnym uruchamianym w pierwszej fazie mobbingu jest weryfikowanie poprawności swojego sposobu percepcji sytuacji wykreowanej przez mobbera. Trafna interpretacja znaczenia i intencji początkowych działań osoby atakującej nie jest łatwa i ofiary często mają poczucie niezrozumienia tego, co dzieje się wokół nich. Wysiłek autonarracji skierowany jest na nadanie sensu nowemu doświadczeniu. Osoby atakowane próbują potwierdzić trafność swojej percepcji porozumiewając się z innymi pracownikami. Znaczący inny w osobie współpracownika włącza się w negocjowanie znaczenia sytuacji tworzonej przez rozpoczynający się mobbing. W badaniu Pamela Lutgen-Sandvik jeden z uczestników pytał swoich kolegów, czy też zauważyli wrogość w postawie nowego przełożonego<sup>230</sup>. Celem tych procesów uzgadniania treści autonarracji jest, nie tyle powstrzymanie ataków, co ustalenie czy ataki mają rzeczywiście miejsce. Jeśli mobber zachowuje się agresywnie w stosunku do wielu osób, ustalenie trafności percepcji nie jest trudne. Osoby atakowane porozumiewają się i uzgadniają obraz mobbera i budowanej przez niego sytuacji, co pozwala na rozumienie zdarzeń w ramach narracji zawierającej jasne wątki negatywnego bohatera utrudniającego realizację celów innym. W sytuacji, gdy mobber wybiera jako ofiarę tylko jedną osobę, proces uzgadniania percepcji jest znacznie trudniejszy, gdyż początkowa subtelność ataków sprawia, że są one trudne do zaobserwowania przez niezaangażowane osoby. Ponadto, niszcząca moc mobbingu tkwi nie tyle w sile pojedynczego ataku, co w jego powtarzalności, pojedyncze zachowanie mobbera może więc, w ocenie zewnętrznego obserwatora, nie mieć negatywnego charakteru. Sytuacja pojedynczej ofiary jest o tyle trudniejsza, że ma ona problem w znalezieniu partnerów niezbędnych do potwierdzenia trafności percepcji, co znacznie utrudnia odczytanie właściwego znaczenia tego, co zaczyna się dziać, pozostawiając ofiarę w stanie niepewności i napięcia. Oba mechanizmy autonarracji - przywracanie poczucia stabilności i przewidywalności zdarzeń przez modyfikację obrazu siebie prezentowanego innym oraz próby nadania sensu doświadczeniu przez poszukiwanie potwierdzenia trafności własnej percepcji u innych - są charakterystyczną reakcją na początkowe działania mobbera, tj. stygmatyzację i pierwsze próby społecznego wykluczenia ofiary<sup>231</sup>.

---

<sup>230</sup> Tamże, s. 106.

<sup>231</sup> J. Kaufman, G. Johnson, *Stigmatized individuals and the process of identity*, „The Sociological Quarterly” 2004, 45(4) s. 807-833.

Kolejna faza mobbingu charakteryzuje się nasileniem się i większą jednoznacznością agresywnych działań mobbera. Ofiary nie mają już wątpliwości, że są przedmiotem ataków. Świadomość, że jest się wybranym przez mobbera na obiekt jego agresji jest bardzo bolesna. Stopień emocjonalnego zranienia, jakiego doświadczają ofiary w fazie jawnego mobbingu, jest porównywany przez badaczy zjawiska do traumy, jaką przeżywają osoby przechodzące przez rozwód lub te, które straciły bliską osobę<sup>232</sup>. Emocje, jakie towarzyszą jawnej fazie mobbingu można opisać jako szok, poczucie krzywdy, głębokie upokorzenie, poczucie wstydu. Dla osoby atakowanej sam fakt, że została wybrana jako obiekt ataków jest źródłem zażenowania; dodatkowo upokarza małą skuteczność prób przeciwstawienia się mobberowi. Publiczne znieważania ofiary stają się przedmiotem rozmów i plotek wśród członków organizacji, którzy próbując negocjować znaczenie początkowego wydarzenia najczęściej przypisują winę ofierze. Uporczywe ataki są traktowane przez obserwatorów jako dowód na to, że ofiara musiała zrobić coś, czym sobie na nie zasłużyła. Dodatkowo upokarzająca jest analogia zachodząca między sytuacją mobbingowanego pracownika a sytuacją gnębionego przez kolegów ucznia. Bezradność wobec mobbera sugeruje podobną do dziecięcej słabość ofiary. Poniższy opis zachowania nękaney pracownicy, przedstawiony przez sędziego sprawozdawcę w uzasadnieniu wyroku w sprawie o mobbing, jest ilustracją dziecięcego poczucia przerażenia, jakie przeżywa ofiara w konfrontacji z mobberem:

Współpracująca z powódką Jadwiga G. również nie była w stanie dostosować się do sposobu sprawowania nadzoru przez Małgorzatę W. Jednego dnia ze strachu, w obawie przed koordynatorką wyskoczyła przez okno i uciekła z pracy, za co następnie została ukarana karą porządkową<sup>233</sup>.

Z reakcją emocjonalną powiązane są procesy autonarracyjne i towarzyszące im zachowania. Osoba atakowana nie uzyskuje potwierdzenia narracyjnego obrazu własnej osoby w oczach innych, ponieważ mobbing zakłóca współpracę w konstruowaniu autonarracji. Podstawowym procesem, w jaki zaangażowany jest atakowany, jest więc próba uzgodnienia obrazu własnej osoby wyłaniającego się z dotychczasowej autonarracji z obrazem siebie budowanym przez doświadczenie mobbingu. Celem pracy nad własną tożsamością jest podtrzymanie autonarracji z jej podstawowymi wątkami i wartościami. Procesy autonarracji uruchomione w jawnej fazie mobbingu to uzgadnianie, reparacja i budowanie stabilizacji drugiego rzędu<sup>234</sup>. W konsekwencji doświadczania upokorzeń i agresji ze strony mobbera w

<sup>232</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt. s. 100.

<sup>233</sup> Syn. Akt IV 1p 794/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

<sup>234</sup> Tamże, s. 107.

obrębie autonarracji pojawia się dysonans między dotychczasowym obrazem siebie jako osoby szanowanej, zdolnej do odnoszenia sukcesów, posiadającej kontrolę nad swoim życiem, a obrazem siebie, jaki swoim działaniem kreuje mobber – osoby bezbronnej, zastraszonej, upokarzanej, nisko ocenianej. Wypowiedź jednej z osób badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik dobrze ilustruje dysonans między dwoma nieprzystającymi do siebie obrazami ja:

Wyglądałam przez okno, kiedy usłyszałam na korytarzu kroki, bez chwili zastanowienia, pędem ruszyłam do biurka, nie mogłam dopuścić do tego, żeby zobaczył mnie akurat w momencie, kiedy zrobiłam sobie krótką przerwę. Nagle przeraziłam się swoim zachowaniem. Ja, świetnie wykształcona, dorosła kobieta, ceniony pracownik wpadam w przerażenie na odgłos kroków mojego szefa jak mała dziewczynka, która ma coś na sumieniu! Przestałam poznawać sama siebie, co się dzieje? Zaczęłam zastanawiać się nad sobą, kim ja właściwie się stałam?<sup>235</sup>.

Przerażenie, jakiego doświadczyła ta osoba słysząc kroki szefa pozostawało w dysonansie z jej obrazem siebie jako dorosłej, kompetentnej profesjonalistki. Ofiary mobbingu przeżywając silny strach w związku z atakami czują się zaskoczone swoją reakcją i postrzegają ją jako zakłócającą ich przekonania na temat samych siebie. Proces autonarracyjny, który zostaje wyzwolony przez takie doświadczenie, polega na podjęciu wysiłku uzgodnienia ze sobą dwóch sprzecznych wizerunków.

Inna wypowiedź z badania Lutgen-Sandvik ilustruje próbę utrzymania obrazu siebie budowanego w autonarracji poprzedzającej mobbing w konfrontacji z obrazem, jaki usiłuje narzucić mobber poprzez nieustanne krytykowanie ofiary: „miałam najwyższe notowania u wszystkich moich poprzednich przełożonych aż do chwili gdy pojawił się K., od tego czasu z niewiadomych powodów nic nie umiem zrobić dobrze”<sup>236</sup>. W podobnym tonie wypowiada się mobbingowany kombatant wojny wietnamskiej: „służyłem w specjalnych jednostkach w czasie wojny wietnamskiej, byłem szkolony do zabijania ludzi, nikt mi nie podskoczył”<sup>237</sup>.

Sprzeczność pomiędzy obrazem siebie jako kogoś cenionego, komu „nikt nie podskoczył” i siebie, jako ofiary, stwarza napięcie wyzwajające autonarracyjne procesy uzgadniające. Ofiary mobbingu badane przez Lutgen-Sandvik eksponowały w autonarracjach wątki potwierdzające ich tożsamość sprzed mobbingu podkreślając i wielokrotnie powtarzając swoje wcześniejsze

---

<sup>235</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt. s. 107.

<sup>236</sup> Tamże, s. 107.

<sup>237</sup> Tamże, s. 107.

osiągnięcia i zasługi: „jeśli jestem w stanie wyskoczyć z samolotu [...] dla rządu, to nie dam się znieważać byle majstrowi”<sup>238</sup>.

Osoby atakowane, obok napięcia wynikającego z potrzeby utrzymania pozytywnego obrazu siebie i dopasowania aktualnej sytuacji do obrazu siebie sprzed mobbingu, przeżywają silne poczucie wstydu. Giddens twierdzi, że poczucie wstydu jest niepokojem o adekwatność autonarracji, która jest podstawą utrzymania spójnej tożsamości<sup>239</sup>. Ofiary wstydząc się tego, że zostały wybrane i że nie potrafią się obronić zaczynają wątpić w siebie i zastanawiać się, czy rzeczywiście coś z nimi jest nie tak. Poczucie wstydu narasta szczególnie w sytuacji, gdy mobbingowanym pracownikom nie udaje się przekonać znaczących innych do swoich racji i zostają zwolnieni lub odsunięci od pracy.

Ponieważ rola znaczących innych dla konstruowania autonarracji jest pierwszorzędna, proces naprawczy polega przede wszystkim na próbach pokierowania społecznymi negocjacjami znaczeń tak, aby zreperować zniszczenia, jakich dokonały działania mobbera. Naprawcza praca autonarracji wyzwala w tej sytuacji dużą społeczną aktywność mobbingowanego pracownika. Ofiary próbują wpłynąć na sposób postrzegania sytuacji mobbingu przez znaczących innych. Usiłują przekonać obserwatorów o swoim niezasłużonym cierpieniu, o swojej wiarygodności i wartości, jaką stanowią dla organizacji i zdyskredytować mobbera. Mobbingowane osoby poszukują słuchaczy, którym opowiadają swoją wersję historii ataków, starając się przekonać o jej zgodności z rzeczywistością, a także oskarżają mobbera, próbując przedstawić go jako osobę niewiarygodną, niesprawiedliwie atakującą.

Działania ofiary na rzecz naprawienia niszczonej przez mobbing autonarracji często stają się trudne dla otoczenia i nierzadko prowadzą do wycofania się wspierających do tej pory kolegów, co ma poważne znaczenie dla procesów reparacyjnych, gdyż ofiara traci znaczących innych, którzy są niezbędni dla procesów negocjowania treści autonarracji. Przykładem takiej sytuacji są działania mobbingowanej nauczycielki Moniki N., której kasus omawiałam w poprzednim rozdziale. Próbuje ratować niszczone atakami obraz własnej osoby składała ona oficjalne skargi na mobbera i próbowała przekonać do swoich racji innych nauczycieli, rodziców, a nawet dzieci.

W sytuacji, gdy mobber atakuje tylko jedną osobę, ofierze nie jest łatwo przekonać znaczących innych. Istotą sytuacji mobbingu jest nierównowaga sił. Mobber zawsze ma przewagę, budując swoją wizję atakowanego i okoliczności mobbingu, ma więc większą szansę niż ofiara na przekonanie innych do trafności swojego widzenia zaistniałej sytuacji. W

---

<sup>238</sup> Tamże, s. 108.

<sup>239</sup> A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1991, s. 95.

przypadku mobbera „seryjnego” wiarygodność ofiary jest potwierdzana przez opowieści innych osób, które również były atakowane. Ofiary przyjmują z ulgą informacje o tym, że inni im wierzą lub mają podobne doświadczenie, gdyż pozwala im to utrzymać przekonanie, że ich percepcja jest prawidłowa, a także umiejscowić źródło problemu w mobberze, a nie w sobie, ilustruje to kolejna wypowiedź badanej przez Lutgen-Sandvik osoby: „Chociaż brzmi to źle, cieszyłem się kiedy kolega został zaatakowany. W końcu mogłem mieć pewność, że to nie ja, to nie moja wina. Potem koledzy przychodzili i mówili do mnie: miałeś rację powinniśmy byli ci wierzyć”<sup>240</sup>. W sytuacji, gdy mobber atakuje więcej niż jedną osobę, ofiary angażują się w rozmowy na temat swoich odczuć i wspólnie szukają metod radzenia sobie z sytuacją. Grupa ofiar łatwiej, niż ofiara pojedyncza, uzyskuje potwierdzenie swojego sposobu percepcji i korzystny dla ratowania autonarracji kierunek negocjowania znaczenia sytuacji mobbingu ze znaczącymi innymi. Jeśli udaje się uzyskać wsparcie ze strony innych stres związany z mobbingiem jest znacznie mniejszy.

Reperowanie niszczonej mobbingiem autonarracji polega również na budowaniu negatywnego obrazu mobbera. Osoby atakowane w procesie społecznej interpretacji swojego doświadczenia próbują nadać temu doświadczeniu ramy narracji o walce między dobrem a złem, w której zło jest uosabiane przez mobbera. Negatywne emocje, jakie przeżywa osoba mobbingowana znajdują wyraz w metaforach, którymi określani są mobberzy: „diabeł”, „demon”, „chodzące zło”, „szaleniec”, „żądny władzy”<sup>241</sup>. Używanie negatywnych etykiet określających mobbera ma za zadanie naprawić zachwianą mobbingiem autonarrację, przez zdeprecjonowanie osoby atakującej. Przekonanie znaczących innych, że coś jest nie w porządku z mobberem podważa w oczach ofiary słuszność jego oskarżeń kierowanych przeciwko osobie atakowanej i pozwala naprawić zakłóconą przez mobbing dotychczasową linię autonarracji.

W celu reparacji autonarracji osoby atakowane obok rozmów ze współpracownikami oraz prób dewaluowania i oskarżania mobbera podejmują rozmowy z samym mobberem chcąc dojść do konstruktywnego rozwiązania problemu lub konfrontują się z nim na przykład próbując go publicznie ośmieszyć. W przypadku „seryjnego mobbera” sprzeciw ze strony jednej ofiary na ogół wyzwała podobną reakcję u pozostałych mobbingowanych. Widząc zgodność odczuć wśród atakowanych kolegów, ofiary łatwiej podejmują decyzję o złożeniu oficjalnej skargi do władz lub inne działania mające na celu powstrzymanie mobbera. W

---

<sup>240</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt. s. 109.

<sup>241</sup> P. Ludgen-Sandvik, *Nightmares, demons and slaves, Exploring the painful metaphors of workplace bullying*, „Management Communication Quarterly” 2006, 2, s. 1-38.

większości przypadków, ani konstruktywne próby rozwiązania problemu przez rozmowę, ani konfrontacja z mobberem nie przynoszą rezultatów i mobbing eskaluje. Agresja nie tylko przybiera na sile, ale także staje się coraz częstsza uniemożliwiając ofiarom osiągnięcie równowagi psychicznej między atakami:

Nie zdążyłam dojść do siebie po jednym ataku szalu z jej strony, kiedy najeżdżała na mnie znowu .....To było tak brutalne, że wracałam do domu prawie we łzach. Nie mogłam uwierzyć, że to dzieje się naprawdę...Byłam tak zraniona i zaskoczona, że prawie nie mogłam oddychać. Trudno mi było uwierzyć, że coś takiego może się dzieć w miejscu pracy<sup>242</sup>.

W konsekwencji nasilających się ataków atakowane osoby tracą podstawową wiarę w stabilność i przewidywalność świata, która jest ontologiczną ramą dla autonarracji. Mobber swoim nasilającym się działaniem burzy podstawowe poczucie bezpieczeństwa i wiarę w kardynalne wartości i prawdy tworzące podstawowy zbiór ogólnych założeń składających się na poznawczą reprezentację świata, jako miejsca raczej dobrego niż złego. Atakowani pracownicy tracą przekonanie o tym, że ludzie na ogół postępują przyzwoicie, że uczciwa i ciężka praca zostaje nagrodzona, że władze organizacji chronią pracowników przed nadużyciami, że agresorzy zostaną ukarani lub usunięci, że ofiara będzie w stanie obronić się przed atakami.

Zachwianie poczucia stabilności odczuwane na początku mobbingu w jego drugiej fazie, kiedy ataki trwają od wielu miesięcy i systematycznie nasilają się, przeradza się w egzystencjalny kryzys. Praca autonarracji zmierza teraz w kierunku zbudowania równowagi w nowych warunkach. Osoby atakowane uświadamiają sobie, że ich dotychczasowe przekonania na temat rzeczywistości, na których budowały poczucie stabilności i bezpieczeństwa pozostają w dysonansie do doświadczanej przez nie sytuacji. Odzyskanie równowagi może być osiągnięte wycofaniem zaangażowania w pracę, na przykład przez zmianę dotychczasowej postawy lojalnego pracownika na postawę osoby wykonującej zaledwie to, co wynika z zakresu jej obowiązków. Badana przez Pamelę Lutgen-Sandvik osoba wypowiada się w następujący sposób: „Kiedy obudziłam się z szoku i zrozumiałam, że nikt mi nie pomoże, zmieniłam swój stosunek do pracy. Przestałam pracować po godzinach, zawsze byłam wzorowym pracownikiem, teraz stałam się pracownikiem przeciętnym, pracującym tylko tyle, żeby nie zostać przyłapanym na siedzeniu z założonymi rękami”<sup>243</sup>. Stabilizacja, jaką osiągnęła ta mobbingowana osoba polega na dokonaniu zmian w obrazie siebie. Obraz siebie

<sup>242</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt. s. 109-110.

<sup>243</sup> Tamże, s. 110.

jako doskonałego pracownika, za którego zawsze się uważała, został zastąpiony obrazem siebie, jako pracownika zaledwie przeciętnego. Kobieta ta uznała, że wycofując swoje zaangażowanie w pracę przywraca naruszoną mobbingiem równowagę między tym, co otrzymuje od organizacji a tym, co ona jej daje w zamian. Zmiana w autonarracji, szczególnie w obszarze obrazu siebie, nie jest łatwa ani bezbolesna. Zastąpienie obrazu idealnego pracownika obrazem pracownika przeciętnego wiąże się z koniecznością dokonania przewartościowań w obrębie celów i motywów głównych wątków autonarracji. Pracownicy mający za sobą wielomiesięczne doświadczanie mobbingu deklarują, że już nigdy nie zaangażują się w pracę zawodową ponad poziom konieczny do przetrwania w niej.

Osiągnięcie stabilizacji po długotrwałych atakach, obok zmiany w obrazie siebie, pociąga za sobą zmiany w obrazie świata i innych ludzi. Autonarracja osoby mającej za sobą długotrwały mobbing zawiera wątki o strukturze regresywnej prowadzącej do porażki, w której główny bohater mimo dobrych intencji i prawidłowych działań przegrywa, gdyż los i inni ludzie odwracają się przeciw niemu.

Proces zmian w autonarracji wymuszonych przez mobbing trwa dalej nawet po opuszczeniu przez pracownika organizacji. Osoby, które odeszły na mocy własnej decyzji i te wydalone, kontynuują opracowywanie doświadczeń związanych z mobbingiem w celu wkomponowania ich w autonarrację, jak również przebudowują autonarrację, aby dopasować ją do tego, co przeżyły w czasie, gdy były ofiarami agresji mobbera. Praca nad własną tożsamością po odejściu z pracy idzie w dwóch kierunkach: pierwszy to wplatanie w autonarrację wątków o stracie, drugi to przebudowa celów zapisanych w autonarracji tak, aby pasowały do nowej sytuacji podmiotu. Doświadczenie ostatecznej przegranej, utrata zawodowej reputacji, zniszczenie identyfikacji z organizacją, pewności siebie a także utrata wiary w sprawiedliwość świata społecznego muszą być włączone w autonarrację. Badani Pameli Lutgen-Sandvik tak opisywali trudny proces przebudowy autonarracji w okresie po utracie pracy z powodu mobbingu:

To jest mała społeczność i mobber w pewnym sensie mnie zamordował. Będzie mi teraz bardzo trudno znaleźć jakąkolwiek pracę....Wierzyłem w tę firmę, wierzyłem, że jest to dobre miejsce do pracy, że można w niej zrobić coś ważnego dla swojego życia. Ta wiara została ze mnie wyrwana i to bardzo boli.....Nie wiem, czy mam jeszcze w sobie to coś, co pozwalało mi na taką pracę<sup>244</sup>.

Mobbing zmienia sposób rozumienia siebie i otaczającej rzeczywistości, ofiary tracą przekonanie o sprawiedliwości i uczciwości ludzi w miejscu pracy. Dominującym uczuciem

---

<sup>244</sup> Tamże, s. 110.

w tym okresie jest smutek, żal, poczucie straty. Te uczucia i wiążące się z nimi przekonania na temat siebie i świata muszą być wbudowane w autonarrację. Drugim, obok włączania przeżyć smutku i przegranej do autonarracji procesem tworzenia własnej tożsamości aktywnym w okresie po mobbingu, jest całkowita restrukturyzacja autonarracji mająca na celu wbudowanie w nią całego doświadczenia związanego z mobbingiem. Celem procesów budowania tożsamości po przegranej walce z mobbingiem jest wplecenie tego doświadczenia w autonarrację w taki sposób, aby zachować jej spójność i ogólnie pozytywny kierunek. Szczególnie ważne jest, aby odbudować wiarę w siebie i poczucie własnej wartości. Jak trudne jest to zadanie ilustruje wypowiedź badanej przez Lutgen-Sandvik osoby: „nie byłam pewna czy bez pracy coś znaczę, i to trwało bardzo długo zanim mogłam znowu spojrzeć na siebie w pozytywny sposób”<sup>245</sup>.

Wplatanie doświadczenia mobbingu w tożsamość tak, aby zbudować spójną i pozytywnie ukierunkowaną autonarrację opiera się na procesach przeramowania. Tym razem jednak przeramowanie działa na korzyść ofiary i służy przezwyciężeniu kryzysu wywołanego przez terror psychiczny. Ofiary mobbingu zmieniają swoją percepcję negatywnych doświadczeń zaczynając postrzegać je jako lekcję życia, jako przeżycie, które uczyniło ich mądrzejszymi i silniejszymi: „Skarżenie przełożonym, chociaż nieskuteczne, przeciwstawianie się, mówienie »nie«, uczyniło mnie silniejszą. Dzisiaj mogę sobie powiedzieć dobrze, że się sprzeciwiałam, dobrze, że walczyłam, ponieważ największa satysfakcja płynie z szacunku do siebie”<sup>246</sup>. Przebudowa autonarracji polega też na przeramowaniu całej wizji dobrego życia. Ofiary mobbingu zmieniały na przykład swój pogląd na rolę innych niż praca obszarów życia społecznego dla ogólnej satysfakcji i poczucia szczęścia: „Mój mąż był dla mnie wielką podporą, pomógł mi z tego wyjść, dostrzec, że oprócz pracy mam jeszcze wiele innych powodów do bycia zadowoloną z życia”<sup>247</sup>.

U niektórych uczestników omawianego badania doświadczenie mobbingu stało się źródłem nowych celów życiowych, jedna z badanych kobiet postanowiła pomagać mobbingowanym pracownikom. Takie pozytywne wykorzystanie negatywnych doświadczeń wskazuje na typową dla zachodniej kultury kompensacyjną rolę regresywnej autonarracji. Pogarszające się warunki, piętrzące się przeszkody mogą być definiowane w autonarracji jako wyzwanie, a nie porażka. Regresywna autonarracja ma potencjał do motywowania podmiotu, do podjęcia działań na rzecz osiągnięcia pozytywnych celów. Przegrana w jednym obszarze działania może stać się impulsem do większych starań na innym polu.

---

<sup>245</sup> Tamże, s. 111.

<sup>246</sup> Tamże, s. 112.

<sup>247</sup> Tamże, s. 111.



Proces asymilacji negatywnych treści związanych z mobbingiem nie zawsze jednak kończy się powodzeniem. Dwie osoby z badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik ofiar nie zdołały dokonać pozytywnej restrukturyzacji autonarracji uporczywie obwiniając się i powracając w myślach do czasów sprzed mobbingu. Osoby te trwały w przekonaniu, że mobbing zniszczył ich życie, a odbudowa stabilnej autonarracji w ich przypadku okazała się wyjątkowo trudna. Regresywna autonarracja zainicjowana przez mobbing u tych osób nie miała potencjału kompensacyjnego i utrzymywała przekonania o ostatecznej przegranej oraz towarzyszące tym przekonaniom negatywne emocje.

## **2. Działania podejmowane przez ofiary w odpowiedzi na mobbing**

Omawiając psychologiczne aspekty mobbingu, obok analizy zmian zachodzących w poznawczej reprezentacji rzeczywistości społecznej i w autonarracji u ofiary, skupić się należy na specyficznych zachowaniach zaradczych uruchomianych w odpowiedzi na ataki mobbera.

Mobbing wiąże się z doświadczeniem długotrwałego stresu w miejscu pracy. Stres jest zjawiskiem powszechnym i ludzie na różny sposób radzą sobie z jego przyczynami i skutkami. Psychologowie o podejściu kognitywistycznym walkę ze stresem rozumieją jako działania poznawcze i behawioralne mające na celu opanowanie, zredukowanie lub tolerowanie wewnętrznych i zewnętrznych stresorów i twierdzą, że sposoby radzenia sobie z trudnościami dzielą się na dwie strategie: skupioną na problemie i skupioną na negatywnych emocjach powstających w konsekwencji pojawienia się problemu<sup>248</sup>. Obie strategie opierają się na pracy nad subiektywną percepcją i interpretacją stresującej sytuacji oraz na osobistych wysiłkach podejmowanych w celu konstruktywnego zarządzania tą sytuacją. Nieco inny podział podają Pearlin i Schooler, którzy twierdzą, że w radzenie sobie z trudnościami zaangażowane mogą być trzy rodzaje działań: zmiana sytuacji, kontrola znaczenia czynnika stresującego i kontrola emocji, jakie powstają w konsekwencji działania stresora<sup>249</sup>. Czynnikiem decydującym o skuteczności danej metody w walce z trudnościami jest stopień kontroli nad sytuacją<sup>250</sup>. W okolicznościach, w których podmiot ma wpływ na sytuację, skuteczne są aktywne metody mające na celu jej zmianę, jednak w sytuacji, nad którą nie ma kontroli metody aktywne ustępują miejsca metodom pasywnym takim, jak poznawcza

---

<sup>248</sup> K. Holroyd, R. Lazarus *Stress, coping, and somatic adaptation*, [w:] *Handbook of stress*, red. L. Goldberger, S. Breznitz, New York, Free Press, 1982, s. 21-35.

<sup>249</sup> L. Pearlin, C. Schooler, *The structure of coping*, „*Journal of Health and Social Behavior*” 1978, 19, s. 2-21.

<sup>250</sup> N. Semmer, *Individual differences, work stress, and health*, [w:] *Handbook of work and health psychology* red. M. Schabracq, J. Winnubst, C. Cooper, Chichester, UK: Wiley, 1996 s. 51-86.

restrukturyzacja sytuacji, możliwa dzięki potencjałowi regresywnej autonarracji i procesom przeramowania, relaksacja, ale również zaprzeczanie, unikanie lub niepodejmowanie żadnych działań.

Sposób radzenia sobie ze stresem można uznać za względnie stały styl reagowania na trudności stanowiący cechę osobowości, bądź za proces uruchamiany w zależności od rodzaju sytuacji. Wiele badań przemawia na korzyść pierwszej tezy prowadząc do wniosku, że ludzie różnią się między sobą stylem reagowania na trudności życiowe<sup>251</sup>. Niektórzy badacze twierdzą natomiast, że działania zaradcze, jakie człowiek podejmuje w konkretnych okolicznościach, są zawsze efektem interakcji między sytuacją a stylem radzenia sobie z trudnościami<sup>252</sup>.

Metody podejmowane w celu radzenia sobie z mobbingiem można uporządkować stosując podział na aktywne i pasywne oraz konstruktywne i destruktywne. Metodą konstruktywną aktywną jest na przykład próba wyjaśnienia problemu z mobberem, a aktywną destruktywną opuszczenie organizacji. Metody pasywne konstruktywne to podporządkowanie się mobberowi, a pasywne destruktywne to zaniedbywanie swoich obowiązków, wycofanie zaangażowania w pracę<sup>253</sup>. Inna klasyfikacja metod radzenia sobie z mobbingiem opiera się na pięcio-elementowym modelu zarządzania konfliktem zgodnie, z którym wyróżnia się następujące strategie rozwiązywania konfliktów: integrującą opartą na trosce o interesy obu stron, podporządkowującą promującą cele strony przeciwnej, dominującą nastawioną na chronienie wyłącznie interesu własnego, unikającą polegającą na wycofaniu się i ignorowaniu konfliktu oraz kompromisową prowadzącą do ograniczenia części swoich interesów przez każdą ze stron<sup>254</sup>.

Na strategię radzenia sobie z mobbingiem można spojrzeć również jako na dialektykę między oporem ze strony ofiary a agresją mobbera. W badaniu Lutgen-Sandvik nad sposobami przeciwstawiania się mobbingowi analizowano relacje osób atakowanych, w których opisywały one próby podejmowane przez siebie i przez innych atakowanych mające na celu odzyskanie kontroli nad sytuacją<sup>255</sup>. Na podstawie analizy wypowiedzi mobbingowanych pracowników wyróżniono następujące strategie radzenia sobie:

---

<sup>251</sup> R. McCrae, P. Costa, *Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample*, „Journal of Personality” 1986, 54, s. 385-405.

<sup>252</sup> N. Endler, J. Parker, *Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1990, 58, s. 844-854.

<sup>253</sup> D. Zapf, C. Gross, *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, „European Journal of Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 497-522.

<sup>254</sup> Tamże, s. 497-522.

<sup>255</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, dz. cyt. s. 406-433.

konfrontacja, kolektywne wypowiadanie się, odwrócony dyskurs, bierne nieposłuszeństwo i exodus. Najczęściej przyjmowana forma konfrontacji to rozmowa twarzą w twarz z mobberem, w której ofiara próbuje bronić się przed niesprawiedliwymi oskarżeniami mobbera lub tłumaczy mu, jak raniące jest jego zachowanie żądając jednocześnie, aby je zmienił. Niektórzy próbują publicznie wyzwać mobbera ośmieszając go lub atakując. Konfrontacja jest metodą stosowaną na samym początku mobbingu i zwykle prowadzi do pogorszenia sytuacji.

Drugą z wyróżnionych strategii to kolektywne wypowiedzi. Strategia ta sprawdza się przede wszystkim w sytuacji, gdy mobber atakuje więcej niż jedną osobę. Ofiary mobbingu podejmują rozmowy na temat swoich doświadczeń w celu wymienienia się informacjami, pocieszania się i wzajemnego wspierania, a także wypracowania metod mających na celu powstrzymanie mobbera. W ramach tej kategorii radzenia sobie mieści się również dzielenie się emocjami, odkrycie, że inni czują i postrzegają sytuację tak samo. Wspólne omawianie sytuacji jest źródłem siły do stawiania oporu i potwierdzeniem adekwatności swojej interpretacji. Przekonanie, że inni mają podobne doświadczenia z mobberem i podobne opinie na temat jego zachowania daje poczucie ulgi i siły do walki, na przykład zachęca atakowanych pracowników do wniesienia oficjalnej skargi przeciw mobberowi.

Odwrócony dyskurs, kolejna metoda radzenia sobie z mobbingiem polega na wykorzystaniu siły agresywnej komunikacji generowanej przez mobbera przeciwko niemu. Jedną z metod należących do tej kategorii jest przeramowanie znaczenia pejoratywnych określeń stosowanych przez mobbera w stosunku do mobbingowanych: „Nazwano mnie tym, który sprawia kłopoty, ale to właśnie ci sprawiający kłopoty przeciwstawiają się sytuacji i mówią, co się dzieje w firmie”<sup>256</sup>.

Kolejnym działaniem jest zdobywanie wsparcia wpływowych osób, takich jak prawnicy, przedstawiciele związków zawodowych, przedstawiciele mediów. Mobbingowani zdobywają dostęp do wiedzy eksperckiej na temat mobbingu i przekazują ją sobie na wzajem. Czytanie artykułów i konsultacje z ekspertami ułatwiają zdefiniowanie sytuacji i podjęcie działań wymierzonych przeciwko mobbingowi, na przykład złożenie oficjalnej skargi do pracodawcy lub pracownika HR. Osoby atakowane prowadzą też zapiski dokumentujące agresywne zachowania mobbera, które mogą być użyte w sytuacji, gdyby doszło do konfrontacji. Prowadzenie takiej dokumentacji przywraca ofiarom poczucie kontroli nad sytuacją.

Bierne nieposłuszeństwo, kolejna strategia przeciwstawiania się mobbingowi polega na takim kierowaniu działaniami i komunikacją, które prowadzi do negatywnych

---

<sup>256</sup> Tamże, s. 417.

konsekwencji dla mobbera. Najbardziej popularne taktyki to: wycofanie zaangażowania, drobiazgowo wykonywanie poleceń, opór przez dystans i działania odwetowe. Mobbingowani pracownicy dość szybko orientują się, że wzmożenie wysiłków nie przynosi oczekiwanych rezultatów, a także zaczynają postrzegać zachowanie mobbera jako skrajnie niesprawiedliwe. W tej sytuacji redukcja wysiłku i gorsze wykonywanie zadań przywraca poczucie równowagi i kontroli nad sytuacją. Drobiazgowo wykonywanie poleceń, z drugiej strony, ma na celu ośmieszenie mobbera poprzez doprowadzenie do absurdu jego wymagań. Jedną z badanych przez Lutgen-Sandvik osób, na przykład, wykonywała dokładnie polecenia mobbingującej przełożonej informując ją telefonicznie o każdym wyjściu z pokoju: „Za każdym razem, kiedy wychodziłam do toalety dzwoniłam do jej sekretarki..., kiedy musiałam wysłać fax, który stał w korytarzu naprzeciw mojego biura też dzwoniłam”<sup>257</sup>.

Opór przez dystans polega na unikaniu wszelkich kontaktów z mobberem, jak również na celowym nieprzekazywaniu mu żadnych informacji. Takie zachowanie ma na celu nie tylko obronę przed ewentualnym atakiem, ale także odwet na mobberze przez pozbawienie go dostępu do ważnych dla niego informacji: „Nikt nic mu nie mówił. Wszyscy wiedzieli, że wybuchła, więc nauczyli się trzymać głowę spuszczoną i śmiać się, kiedy pensja wpływała na konto”<sup>258</sup>. W celu przywrócenia zaburzonej równowagi i przejęcia choćby symbolicznej kontroli nad sytuacją ofiary mobbingu angażują się w takie działania odwetowe jak na przykład plotkowanie, werbalizowanie wrogości wobec mobbera, fantazjowanie na temat fizycznej napaści na niego. Rozsiewanie negatywnych pogłosek i opowiadanie osobom postronnym o nagannym zachowaniu mobbera, stanowi przeciwwagę dla plotek rozgłaszanych przez mobbera na temat ofiar. W momentach szczególnie trudnych, na przykład po serii bardzo agresywnych ataków, mobbingowani badani, aby odreagować angażowali się w planowanie morderstwa, rozważali dodanie trucizny do herbaty, podłożenie bomby w samochodzie lub wynajęcie profesjonalnego zabójcy. Mąż jednej z ofiar był gotowy pobić mobbera i odstąpił od tego planu dopiero po tym, jak żona obiecała mu, że odejdzie z pracy.

Do kategorii exodus badaczka zaliczyła: opuszczanie lub chęć opuszczenia miejsca pracy, wyrażaną w rozmowach prowadzonych między pracownikami, lub z pracodawcą, prośbę o przeniesienie, a także pomoc mobbingowanym pracownikom w opuszczeniu firmy na przykład przez wsparcie w procesie podejmowania decyzji i w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Badani Lutgen-Sandvik podobnie, jak badani Zapf i Gross zapytani o radę,

---

<sup>257</sup> Tamże, s. 419.

<sup>258</sup> Tamże, s. 415.

jakiej udzieliliby osobom mobbingowanym, twierdzili, że radziliby opuścić organizację. Exodus ma na celu, nie tylko uniknięcie dalszych negatywnych doświadczeń, ale rozumiany jest także jako forma oporu przeciwko mobberowi i tolerującemu mobbing pracodawcy. Pracownicy konstruują opowieści o szczęśliwych losach tych, którzy odeszli, o ich bohaterstwie. Mobbingowane osoby swoją rezygnację z pracy traktują jako protest i przesłanie dla mobbera i pracodawcy komunikujące brak zgody na mobbing. Badani interpretowali odchodzenie z pracy mobbingowanych osób, jako dowód na to, że racja była po ich stronie: „Wiele osób odeszło na gorzej płatne posady”, „Kiedy ona (mobber) awansowała, rozpętało się piekło ..osiem osób z dwudziestoczeroosobowego zespołu odeszło”, „Dobre pielęgniarki nie wytrzymują z nią jako przełożoną. Tyle już odeszło, trudno uwierzyć, że ten oddział jeszcze funkcjonuje”<sup>259</sup>.

Hogh i Dofradottir badały sposób radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy u osób, które były obiektami zachowań o charakterze mobbingu w porównaniu do osób, które nie miały takiego doświadczenia<sup>260</sup>. Okazało się, że ofiary mobbingu rzadziej niż osoby z grupy kontrolnej stosują metodę radzenia sobie polegającą na podejmowaniu próby rozwiązania problemu. Wynik ten jest podobny do uzyskanego w badaniu Niedl, w którym badane ofiary mobbingu uruchamiały całą sekwencję strategii radzenia sobie w zależności od długości czasu trwania mobbingu, zaczynając od próby rozwiązania problemu, a rezygnując z niej, kiedy nie przynosiła rezultatów<sup>261</sup>. Konstruktywne próby rozwiązania problemu były zastępowane destruktwnymi metodami radzenia sobie, takimi jak opuszczanie firmy lub zaniedbywanie swoich obowiązków. Ludzie podejmują próby rozwiązania problemu wtedy, kiedy wierzą w możliwość zapanowania nad sytuacją. Mobbing jest jednak sytuacją, która sprawia, że dotknięte nim osoby tracą poczucie kontroli nad zdarzeniami i w miarę czasu jego trwania zaczynają odczuwać bezradność. Definicje mobbingu określają to zjawisko, jako interakcję, w której siły uczestniczących w niej osób są nierówne a ofiara z czasem zaczyna czuć się bezbronna, bezradna i traci całkowicie kontrolę nad sytuacją. W konsekwencji ofiary mobbingu rezygnują z prób rozwiązania problemu na rzecz innych metod radzenia sobie.

W badaniu Hogh i Dofradottir osoby badane z grupy doświadczającej mobbingu częściej niż osoby z grupy niemobbingowanej używały strategii unikania polegającej na myśleniu o czymś innym, akceptowaniu sytuacji lub skupianiu się na tych obszarach życia,

---

<sup>259</sup> Tamże, s. 415.

<sup>260</sup> A. Hogh, A. Dofradottir, *Coping with bullying in the workplace*, „European Journal of Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 485-495.

<sup>261</sup> K. Niedl, *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implication*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5, s. 239-249.

które są wolne od działań mobbera. Osoby narażone na zachowania agresywne od czasu do czasu w porównaniu z grupą doświadczającą regularnie takich zachowań, częściej stosowały metodę polegającą na znajdowaniu humorystycznego elementu sytuacji. Strategia ta przestawała być stosowana przy bardziej intensywnym mobbingu. Badaczki zaobserwowały również, że osoby doświadczające mobbingu w sposób intensywny, częściej niż osoby narażone na negatywne działania od czasu do czasu, stosowały strategię polegającą na poszukiwaniu wsparcia. Wynik ten jest inny, niż uzyskany przez Rayner, która u swoich badanych zaobserwowała odwrotną zależność, osoby narażone na silny mobbing rzadko próbowały szukać wsparcia<sup>262</sup>. Wynik uzyskany przez Rayner jest spójny z potwierdzoną empirycznie tezą, zgodnie z którą mobbing ma na celu i prowadzi do izolacji społecznej ofiary<sup>263</sup>. Być może poszukiwanie wsparcia społecznego zaobserwowane w badaniach Hogh i Dofradottir miało charakter czynności zastępczej, charakterystycznej dla strategii unikania, a nie działania mającego na celu próbę rozwiązania problemu. W przytaczanym wyżej badaniu Lutgen-Sandvik osoby mobbingowane wspierały się wzajemnie rozmawiając o przeżyciach związanych z mobbingiem, a także poszukiwały sprzymierzeńców wśród osób znaczących, prawników czy przedstawicieli mediów. Takie wspieranie się jest łatwiejsze w sytuacji seryjnego mobbingu. Gdy mobber atakuje tylko jedną osobę, ma ona dużo mniejsze szanse na znalezienie zrozumienia wśród współpracowników, a w konsekwencji również na wsparcie.

W innym badaniu, obok dążenia do ustalenia metod radzenia sobie z mobbingiem podejmowanych przez osoby atakowane, badacze postanowili odpowiedzieć na pytanie o to, które z metod okazały się skuteczne<sup>264</sup>. Zgodnie z wynikami bardzo niewiele, bo tylko 6% badanych ofiar zdołało skutecznie obronić się przed mobbingiem. Metodą, którą stosowały te osoby były próby naprawienia swoich „błędów” przez korektę zachowania. Osoby te unikały aktywnych sposobów radzenia sobie, takich jak próba wypowiedzenia się w swojej sprawie lub odegranie się na mobberze, ich strategia polegała raczej na unikaniu działań mogących sprzyjać eskalacji konfliktu. Pozostali badani, ci którym nie udało się uzyskać poprawy swojej sytuacji, najczęściej stosowali sekwencję strategii radzenia sobie rozpoczynającą się próbą wypowiedzenia się lub przeprowadzenia rozmowy z mobberem w celu przywrócenia konstruktywnych relacji, po której następowało okresowe podporządkowywanie się sytuacji i powtórna próba rozmówienia się, na końcu sekwencji pojawiały się reakcje destrukcyjne:

---

<sup>262</sup> C. Rayner, *The incidence of workplace bullying*, „Journal of Community and Applied Social Psychology” 1997, 7, s. 199-208.

<sup>263</sup> S. Einarsen, B. Raknes, *Harassment in the workplace and the victimisation of men*, „Violence and Victims” 1997, 12, s. 247-263.

<sup>264</sup> D. Zapf, C. Gross, *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, dz. cyt. s. 497-522.

zaniedbywanie swoich obowiązków i opuszczanie organizacji. Badanym ofiarom mobbingu nie udało się osiągnąć poprawy sytuacji za pomocą aktywnych i konstruktywnych metod radzenia sobie. Większość z nich ostatecznie przyjęła strategię unikania lub opuściła organizację. Osoby badane odpowiadały również na pytanie, jakiej rady udzieliły by ofiarom mobbingu. Najczęściej udzielaną radą było opuszczenie organizacji, a kolejną szukanie wsparcia.

Zmiana sposobu radzenia sobie z sytuacją mobbingu z aktywnej i konstruktywnej, mającej na celu rozwiązanie problemu, na pasywną w postaci unikania konfliktu i pasywną destruktywną polegającą na opuszczeniu organizacji, może być rozpatrywana jako proces zmian, jakie zachodzą w stylu radzenia sobie z trudnościami. Styl radzenia sobie z trudnościami jest uważany przez wielu badaczy za stałą cechę osobowości<sup>265</sup>. Endler i Parker wyodrębnili trzy style: a) skoncentrowany na zadaniu, charakteryzujący się podejmowaniem wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu, b) styl skoncentrowany na emocjach, polegający na zmniejszaniu napięcia związanego z sytuacją i c) styl skoncentrowany na unikaniu polegający na nieangażowaniu się w myślenie i przeżywanie emocji w związku z trudną sytuacją, a także podejmowaniu aktywności, które odwracają ich uwagę od problemu, jak oglądanie telewizji, objadanie się, czy oddawanie się życiu towarzyskiemu.

Ponieważ mobbing jest długotrwałym doświadczaniem sytuacji określanej jako brak kontroli, można założyć, że doświadczające go osoby zmieniają styl radzenia sobie z trudnościami z aktywnego skoncentrowanego na rozwiązaniu problemu w bierny polegający na unikaniu. Taka interpretacja jest spójna z teorią wyuczonej bezradności, w świetle której mobbing można uznać za trening bezradności w konsekwencji, którego ofiary tracą wiarę w możliwość kontrolowania sytuacji i motywację do podejmowania prób konstruktywnego rozwiązania problemu. Być może ostatnia strategia radzenia sobie z mobbingiem stosowana przez większość badanych osób: opuszczenie organizacji, unikanie lub niepodejmowanie żadnych działań, jest wskaźnikiem zmian, jakie dokonały się w osobowości ofiary pod wpływem mobbingu. Z drugiej jednak strony, decyzję o opuszczeniu organizacji można w pewnych okolicznościach interpretować jako konstruktywną metodę radzenia sobie z mobbingiem. Opuszczenie miejsca pracy bywa wyrazem gotowości do podjęcia wyzwania i prowadzić może do poprawy, a nie pogorszenia sytuacji życiowej. Badania Pameli Lutgen-Sandvik nad niektórymi z pośród osób, które straciły pracę w wyniku mobbingu, pokazują, jak regresywna autonarracja mobilizuje do podjęcia wysiłków na rzecz wyznaczenia nowych

---

<sup>265</sup> J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2008, s. 298-309.

celów życiowych i wyzwala potencjał do konstruktywnego przeramowania sytuacji, w jakiej znalazła się ofiara mobbingu.

### **3. Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary**

Omawiając skutki mobbingu dla psychiki ofiary, warto wziąć pod uwagę sugestie autorów, którzy proponują wprowadzić pojęcie stopnia naruszenia zdrowia przez mobbing. Bardzo istotną informacją dla osób, które mają zadanie ocenić straty zdrowotne, jakich doświadczyła ofiara, jest to, że mobbing nasila się wraz z czasem trwania. Popularna strategia „na przetrwanie” w wypadku mobbingu nie zdaje egzaminu. Im dłużej agresor atakuje, tym ataki stają się częstsze i bardziej dotkliwe.

Davenport proponuje uznanie mobbingu za zjawisko o charakterze złożonego procesu nasilającego się w czasie, dla którego najlepszą formą opisu jest kontinuum<sup>266</sup>. Badacz ten wprowadził do literatury - analogicznie do stopni używanych w medycynie dla opisu oparzeń - pojęcie stopnia mobbingu. Stopień mobbingu określa jego intensywność, częstotliwość występowania ataków i czas trwania. Wyniki badań wskazują na dodatnią korelację między stopniem mobbingu a negatywnymi konsekwencjami, jakich doświadcza ofiara. Pierwszy stopień mobbingu, można go nazwać premobbingiem, podobnie jak oparzenie pierwszego stopnia nie przynosi wielkich szkód. Po tego typu doświadczeniu stosunkowo łatwo odzyskać równowagę, o ile ustanie jego przyczyna. Drugi stopień mobbingu, to ataki bardziej intensywne, trwałe i o większej częstotliwości, działają na ofiarę tak, jak oparzenie drugiego stopnia. Są bolesne i wymagają interwencji specjalisty, rzadko goją się same. Najbardziej nasilone zachowania o charakterze terroru psychicznego działają na ofiarę jak oparzenie trzeciego stopnia: poważnie naruszają równowagę zdrowotną organizmu, mobilizują wszystkie zasoby do walki z bolesną sytuacją. Osoba doświadczająca mobbingu trzeciego stopnia, podobnie jak ktoś, kto doznał oparzenia trzeciego stopnia, bez specjalistycznej pomocy nie ma szans na odzyskanie zdrowia. Ślad po takim doświadczeniu zostaje do końca życia, jak blizny, a w skrajnych przypadkach dochodzi do całkowitego zniszczenia - samobójstwa.

Obok intensywności wyrażanej stopniem, nie bez znaczenia dla oceny skutków mobbingu, jest charakter agresywnych działań, jakie mobber podejmuje w stosunku do swojej ofiary. Nie wszystkie formy terroru psychicznego są równie niszczące dla zdrowia osoby, na którą są skierowane. Te najbardziej niebezpieczne dla dobrostanu ofiary można ogólne

---

<sup>266</sup> N. Davenport, R. Schwarz, G. Elliot, *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Ashland, OH: BookMasters, 2002.



nazwać doświadczeniami zagrażającymi poczuciu tożsamości. Psychologowie badający ofiary mobbingu mówią tu przede wszystkim o takich zachowaniach agresora, jak: upokarzanie publiczne ofiary, wyszydzanie jej, zmuszanie do rezygnacji z praw i przywilejów, ignorowanie i izolowanie od innych pracowników, blokowanie dopływu ważnych informacji, tworzenie poczucia zagrożenia atakiem fizycznym, na przykład zastępowanie drogi, popychanie, naciski na ofiarę, aby odeszła z pracy. Okazuje się, że osoby, które doświadczają takich zachowań ze strony mobbera, silniej niż atakowane w inny sposób identyfikują się z rolą ofiary, co w konsekwencji powoduje większe zagrożenie dla poczucia tożsamości i może być przyczyną trwałych, niekorzystnych dla atakowanego zmian w autonarracji.

Wielu badaczy skupia się na zagadnieniu skutków, jakie długotrwałe doświadczanie terroru psychicznego w miejscu pracy ma dla fizycznego i psychicznego zdrowia ofiary. Powszechnie znane są takie konsekwencje mobbingu, jak zaniżenie poczucia przydatności zawodowej, obniżenie nastroju, stany depresyjne, a także objawy psychosomatyczne: bóle głowy, mięśni, bóle kręgosłupa czy bezsenność. Systematyczne badania ofiar przemocy psychicznej w miejscu pracy wskazują, że skutki mobbingu bywają o wiele poważniejsze i mogą przybierać postać zespołu stresu pourazowego, zespołu ogólnego niepokoju, depresji, a nawet samobójstwa. Dieter Groeblichhoff i Michael Becker dokonali wnikliwej diagnozy dwójki pacjentów kliniki zajmującej się terapią osób mających za sobą mobbing. Efekty, jakie zyskali prowadzą do wniosku zgodnie, z którym mobbing może być źródłem licznych objawów charakterystycznych dla wymienionych wyżej zaburzeń wśród nich chronicznego obniżenia nastroju, problemów ze snem, poczucia apatii i wyczerpania, kłopotów z koncentracją, trudności z podejmowaniem decyzji, poczucia bezradności, głębokiego, irracjonalnego niepokoju, ogólnego fizycznego napięcia, drażliwości, skłonności do agresywnego reagowania, nadwrażliwości, intruzywnych myśli, myśli i impulsów samobójczych, a także fobii społecznej<sup>267</sup>.

Badania szwedzkie prowadzone przez Leymanna i Gustafsson we współpracy z kliniką specjalizującą się w leczeniu pacjentów z zespołem stresu pourazowego wykazały, że 95% badanych ofiar mobbingu cierpi na to zaburzenie<sup>268</sup>. Zespół stresu pourazowego (inny używany w literaturze termin – PTSD – skrót od angielskiej nazwy *Post-Traumatic Stress Disorder*) to przyjęta przez podręcznik diagnostyki psychiatrycznej Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychiatrycznego DSM IV<sup>269</sup> oraz przez Światową Organizację Zdrowia

<sup>267</sup> D. Groeblichhoff, M. Becker, *A Case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5 nr (2) s. 251-275.

<sup>268</sup> H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing and the development of Post Traumatic Stress Disorder*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5 nr (2) s. 251-275.

<sup>269</sup> Diagnostic and statistical manual of mental disorders. DSM IV. APA, Waszyngton 1994.

ICDC-10<sup>270</sup> nazwa dla zespołu zaburzeń będących konsekwencją silnie traumatycznych przeżyć. Chociaż na zaburzenia te zwrócił uwagę już Freud, obserwując paradoksalne, według niego, reakcje na traumatyczne zdarzenia wojenne u kombatantów pierwszej wojny światowej, pełny opis PTSD i systematyczne badania pacjentów zawdzięczamy psychologom amerykańskim pracującym z weteranami wojny wietnamskiej<sup>271</sup>. Podręcznik diagnostyki psychiatrycznej podaje następujące kryteria diagnostyczne zespołu stresu pourazowego:

1. Obecność zdarzenia zagrażającego życiu lub zdrowiu, przeżycie silnego pobudzenia emocjonalnego w związku z tym zdarzeniem takiego jak przerażenie, poczucie bezradności;
2. Uporczywa pamięć o tym zdarzeniu polegająca na odtwarzaniu go w wyobraźni;
3. Unikanie sytuacji, miejsc i osób przypominających okoliczności, w których traumatyczne doświadczenia miały miejsce;
4. Stale podwyższony poziom pobudzenia emocjonalnego charakteryzujący się zaburzeniami snu, problemami z koncentracją, drażliwością i ogólnym wzmożeniem czujności.

Okazuje się, że ślad emocjonalny, jaki pozostawia długotrwałe doświadczenie terroru psychicznego, ma podobny charakter i uporczywość do tego, jaki pozostawiają katastrofy i przeżycia wojenne. Psychologowie i psychiatrzy zajmujący się neurobiologicznym podłożem stresu społecznego uzyskali wyniki, które dość jednoznacznie wskazują na to, że konsekwencje neurobiologiczne takiego doświadczenia są podobne do skutków przeżycia silnej traumy, takiej jak wojna, gwałt, tortury<sup>272</sup>. Być może opisywany niżej stan psychiczny uczestnika postępowania w sprawie o mobbing był właśnie konsekwencją długotrwałego doświadczania terroru psychicznego, który zaburzył chemiczną równowagę reakcji na stres. Powód był ofiarą mobbingu, został zwolniony z pracy, a później przywrócony do niej na mocy wyroku sądowego. Mężczyzna ten przeżywał jednak tak silny lęk w związku z powrotem do miejsca, w którym doświadczał ataków, że podjęcie obowiązków zawodowych nie było możliwe. Sąd uznał, że aktualnie powód nie doświadcza negatywnych zachowań i w związku z tym jego reakcje są nieuzasadnione.

Powód wskazywał, że bał się przekroczyć próg firmy był tak znękany i zastraszony. Postępowanie dowodowe w sprawie nie ujawniło żadnych okoliczności, które potwierdziłyby, że pracodawca w jakikolwiek sposób zastraszal powoda bądź w jakikolwiek sposób nękał. Zdaniem Sądu subiektywne odczucia i lęki powoda nie mogą wpływać obciążająco na sytuację pozwanego<sup>273</sup>.

<sup>270</sup> World Health Organization (1992). International Classification of Diseases (10th ed.)(ICD-10) Gottingen: Huber.

<sup>271</sup> J. LeDoux, *Mózg emocjonalny*, przeł. A. Jankowski, Warszawa, Media Rodzina, 2000, s. 304.

<sup>272</sup> D. Niehoff, *Biologia przemocy*, przeł. A. Jankowski, Poznań, Media Rodzina, 2001, s. 285-286.

<sup>273</sup> Sygn. Akt VI P 3063/06 SR dla Warszawa Pragi-Północ.

Leymann i Gustafsson u przebadanych przez siebie osób zdiagnozowali zespół objawów, które korespondują z obrazem PTSD przedstawionym w klasyfikacji DSM IV<sup>274</sup>. Przebadano 60 ofiar mobbingu. Zdecydowana większość badanych miała za sobą długą, trwającą czasami lata, serię przeżyć o charakterze terroru psychicznego w miejscu pracy. Ponad 15% badanych doświadczało mobbingu dłużej niż osiem lat, u pozostałych okres ten trwał od dwóch do ośmiu lat. Raniące zdarzenia miały inny charakter niż przeżycia osób uczestniczących w katastrofach lub żołnierzy w ogniu walki, jednak podobnie, jak u tych ostatnich, pojawiały się w pamięci ofiar w postaci nagłych bolesnych obrazów, nieproszonych, wdzierających się do świadomości mimo woli. Badani Leymanna i Gustafsson cierpieli również na koszmary senne, w których powracały wizje traumatycznych zdarzeń.

Obok doświadczenia w wyobraźni aktów terroru psychicznego ze strony mobbera, natrętnie obecnym w świadomości przeżyciem było wyobrażanie sobie aktów rewanżu wobec mobbera. Myśli te, choć o innym kolorycie emocjonalnym niż wspomnienia upokorzeń, bywają równie męczące, a co najważniejsze, skutecznie odwracają uwagę od konstruktywnych działań, na przykład planowania nowej kariery zawodowej. Takie zjawiska, obrazowo nazywane terrorem niechcianych myśli stają się udręką, od której nie sposób się uwolnić. Badani przez Leymanna i Gustafsson unikali uporczywie sytuacji, które przypominały okoliczności, osoby czy miejsce mobbingu<sup>275</sup>. Unikanie sytuacji podobnych do tej, w której doświadczone mobbingu, w sposób bezpośredni wiąże się z poważnymi trudnościami z podjęciem nowej pracy. Leymann, definiując zjawisko mobbingu, nie bez przyczyny pisze: „prowadzące do trwałego wyeliminowania z rynku pracy”<sup>276</sup>. Ofiara mobbingu przeżywa silne, negatywne emocje, jeśli tylko znajdzie się w kontekście społecznym przypominającym lub symbolizującym traumatyczne doświadczenia, jakie ma za sobą.

Kolejnymi symptomami zauważonymi przez Leymanna i Gustafsson u badanych była apatia, brak zdolności do reagowania emocjonalnego na toczące się wokół życie, a także niechęć do nawiązywania kontaktów z ludźmi, wycofywanie się, zamknięcie się na doświadczenia społeczne. Charakterystyczne były również trudności z koncentracją uwagi, skłonność do popadania w irytację, przesadne reagowanie na niespodziewane bodźce, takie jak nagły hałas czy nagłe pojawienie się kogoś w pobliżu lub nieoczekiwane dotknięcie przez kogoś.

---

<sup>274</sup> H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing and the development development of Post Traumatic Stress Disorder*, dz. cyt.

<sup>275</sup> Tamże.

<sup>276</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, dz.cyt. s.168.

Poważnym problemem uczestniczących w opisywanych badaniach ofiar mobbingu był sen. Badani skarżyli się na różne przejawy bezsenności. Mieli problem z zaśnięciem, kiedy o normalnej porze kładli się do łóżka. Jeśli udało im się zasnąć, sen był przerywany, a powtórne zaśnięcie stawało się jeszcze trudniejsze.

Autorzy badań, formułując ostateczne wnioski na podstawie uzyskanych wyników, nie wahają się przed porównaniami psychologicznych konsekwencji mobbingu do skutków, jakie niosą przeżycia wojenne lub katastrofy. Leymann i Gustaffson w artykule zawierającym raport z badań porównują stopień PTSD u ofiar mobbingu i u maszynistów mających za sobą koszmar przejechania człowieka, który rzucił się pod pociąg. Analiza wyników uzyskanych przez obie grupy badanych doprowadziła do zaskakujących wniosków. Okazało się, że systematyczne doświadczanie upokorzeń w pracy zostawia silniejszy ślad w psychice niż jednorazowa trauma maszynistów kierujących pociągiem, pod który rzucił się samobójca<sup>277</sup>.

Groeblinghoff i Becker natomiast dostrzegają analogię między doświadczeniem mobbingu a pobytem w obozie koncentracyjnym<sup>278</sup>. Niebezpieczne wydaje się też porównanie obrazu skutków mobbingu do zjawiska nazwanego przez badaczy traumy obozów koncentracyjnych „muzułman”. Więźniowie obozów koncentracyjnych, jak wiemy, oprócz wyniszczenia fizycznego, doznawali dramatycznych zniszczeń w sferze psychiki. „Muzułman” to pojęcie, jakie narodziło się wśród więźniów na określenie stanu ducha niektórych z nich. Ów stan ducha polegał na całkowitej bierności i bezradnym otępieniu, co w warunkach obozu, prędzej czy później, doprowadzało do śmierci<sup>279</sup>. Bezradność charakteryzująca się przede wszystkim utratą zdolności do mówienia w swojej obronie, artykułowania potrzeb i uczuć, a także podjęcia działań na rzecz własnych interesów to jedna z najpoważniejszych, bo uniemożliwiających powrót do satysfakcjonującego życia zawodowego, konsekwencji mobbingu.

Poparcia na rzecz tezy o związku między mobbingiem a PTSD dostarczają też prace empiryczne innych badaczy. W badaniach Mikkelsen i Einarsena aż 76% badanych z grupy pracowników, którzy przeszli przez doświadczenie mobbingu, wykazywało symptomy PTSD<sup>280</sup>. W tej grupie osób badanych 29% spełniało wszystkie kryteria DSM IV, natomiast 47% wykazywało wszystkie symptomy, choć nie spełniali kryterium pierwszego – nie mieli za sobą zdarzenia zagrażającego fizycznemu zdrowiu lub życiu. Nasilenie objawów u badanych z symptomami PTSD było dość znaczne, wzorzec wyników uzyskanych w tych

<sup>277</sup> H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing and the development of Post Traumatic Stress Disorder*, dz. cyt.

<sup>278</sup> D. Groeblinghoff, M. Becker, *A Case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims*, dz. cyt.

<sup>279</sup> G. Agamben *Co zostaje z Auschwitz. Archiwum i świadek*, Warszawa, Sic!, 2008, s. 41-89.

<sup>280</sup> E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Basic assumption and post-traumatic stress among victims of bullying at work*, dz. cyt., 81-111.

badaniach przypominał rezultaty badania Leymanna i Gustafsson - 22% uczestników badania zgłaszało łagodny stopień objawów, 17% średni, 37% skarżyło się na średni do silnego, a u 24% dało się stwierdzić silny stopień PTSD.

Wyniki tych badań porównano z wynikami uzyskanymi w badaniach przeprowadzonych na osobach cierpiących na PTSD, które były świadkami zdarzeń zagrażających życiu i zdrowiu niezwiązanymi z mobbingiem<sup>281</sup>. Obie grupy uzyskały prawie identyczne wyniki. Rezultaty badania Mikkelsen i Einarsena wskazują także na niszczący wpływ mobbingu na ogólne funkcjonowanie ofiar w takich obszarach życia jak seks, relacje rodzinne, towarzyskie, a także spędzanie czasu wolnego, przeznaczonego na przyjemności i odpoczynek. Istotne jest również to, że u badanych symptomy PTSD nie mijały nawet po wielu latach od doświadczenia mobbingu.

Obok zespołu stresu pourazowego, wśród najpoważniejszych konsekwencji podlegania mobbingowi wymienia się depresję, a także zespół zaburzeń opisany i sklasyfikowany w DSM IV jako zespół lęku uogólnionego – *Generalized Anxiety Disorder* (GAD)<sup>282</sup>. Osoby cierpiące na to zaburzenie mają poważne problemy z koncentracją uwagi, trudno jest im skupić się na pracy zawodowej czy innych złożonych zadaniach. Stale obecny niepokój karze czujnie obserwować to, co dzieje się wokół, utrudniając zaangażowanie się w cokolwiek innego niż ochrona przed wyimaginowanym zagrożeniem. Podobnie jak w PTSD układ nerwowy osób doświadczających zespołu lęku uogólnionego jest stale pobudzony, co prowadzi do nadmiernej wrażliwości.

Wyjątkowa wrażliwość i skłonność do intensywnego przeżywania emocji, szczególnie tych negatywnych, skutecznie blokuje aktywność niezbędną do funkcjonowania w ramach takich kontekstów społecznych jak praca zawodowa czy nawet życie towarzyskie. Osoby z zespołem objawów GAD spodziewają się głównie negatywnych działań ze strony kolegów i przełożonych, bardzo niechętnie udzielają się towarzysko, a nawet aktywnie izolują się od innych.

Za przyczynę tego typu zaburzeń uważa się takie doświadczenia społeczne, które prowadzą do obniżenia samooceny. Zespół GAD może rozwinąć się u osób wychowywanych w klimacie poniżenia, systematycznego braku szacunku. Dzieci rodziców, którzy ganią bez przyczyny, zaniedbują i nieustannie poniżają je, tracą optymizm, wiarę w siebie i ogólne zaufanie do ludzi. Mobbing, szczególnie długotrwały, w pewnym sensie przypomina destrukcyjne praktyki wychowawcze. Poddana mu osoba przeżywa trening utraty godności,

---

<sup>281</sup> H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing and the development Post Traumatic Stress Disorder*, dz. cyt.

<sup>282</sup> Diagnostic and statistical manual of mental disorders. DSM IV. APA, Waszyngton, 1994.

poniżenia i bezradności. W konsekwencji stałego otrzymywania komunikatów o swojej niskiej wartości zawodowej, małej przydatności w zespole, komunikatów ośmieszających, podważających podstawowe poczucie godności, u maltretowanego pracownika rozwija się zaburzenie charakterystyczne dla osób wychowywanych w patologicznych rodzinach.

Ofiary mobbingu z zespołem lęku uogólnionego, podobnie jak te z PTSD mogą mieć bardzo poważne trudności ze znalezieniem nowej pracy. Problemy z powtórным podjęciem działalności zawodowej wynikają z nadmiernej obawy przed trudnymi doświadczeniami, a także z przekonania o swojej nieudolności, postrzegania siebie jako osoby gorszej od innych, mniej wartościowej, zawodowo nieprzydatnej. Takie przekonania na temat własnej osoby to dominujący rys zespołu GAD.

Innym obok PTSD i GAD zespołem zaburzeń systematycznie obserwowanych u ofiar mobbingu jest depresja. Brak woli do działania, negatywny stosunek do siebie, pesymistyczna wizja przyszłości to najbardziej typowe objawy tego stanu ducha. Depresji stale towarzyszy ogólny niepokój i napięcie. Stany depresyjne są najczęściej wymieniane wśród przyczyn samobójstw u ofiar mobbingu.

#### **4. Osobowość ofiary. Czy każdy może być obiektem ataków?**

Mobberzy, a nierzadko również pracodawcy i obserwatorzy mobbingu, twierdzą, że ofiara swoim zachowaniem i sposobem bycia sama prowokuje ataki<sup>283</sup>. Popularny jest również pogląd, że ofiarami są przede wszystkim te osoby, które mają skłonności do wyolbrzymiania i przesadnego przeżywania wszelkiego rodzaju trudności. Często w uzasadnieniach odrzucających pozew sąd opiera się na podobnym do niżej cytowanego rozumowaniu:

Podkreślić należy, iż powód jest osobą o wysokim stopniu rozchwiania emocjonalnego, odczuwającą w stopniu znacznie wyższym od przeciętnego człowieka. Tuż po powrocie do pracy zaczął odczuwać dolegliwości fizyczne wynikające najprawdopodobniej z jego schorzeń psychicznych i stresu związanego z powrotem do pracy, przy czym w świetle zgromadzonego materiału dowodowego należy ocenić taką reakcję powoda jako nieadekwatną do sytuacji, w jakiej się znalazł<sup>284</sup>.

Teza zgodnie, z którą mobbing jest konsekwencją osobowości ofiary, wzbudza wiele kontrowersji wśród naukowców badających to zjawisko. Leymann twierdził, że nie ma różnic między profilem osobowości osób, które stają się ofiarami mobbingu a pozostałymi

<sup>283</sup> S. Einarsen, B. Matthiesen, *MMPI-2 configuration among victims of bullying at work*, „European Journal of Organizational and Work Psychology” 2001, 10:4, s. 467-484.

<sup>284</sup> Sygn. Akt VI P 3063/06 SR dla Warszawa Praga – Północ.

pracownikami i kategorycznie odrzucał ideę, zgodnie z którą osobowość ofiary miałaby odgrywać jakąkolwiek rolę w pojawieniu się i rozwoju mobbingu<sup>285</sup>. Niektórzy badacze przedstawiają jednak pewne argumenty wskazujące na to, że czynniki związane z osobą ofiary w jakiś sposób prowokują ataki mobbera i mają wpływ na ich skutki.

Adams i Brodsky na przykład próbują budować portret psychologiczny kandydata na ofiarę twierdząc, że osoby takie są skrupulatne w wykonywaniu swoich zadań, prostoduszne, wyjątkowo obowiązkowe i mają nierealistyczny obraz siebie oraz wymagań, jakie stawia środowisko<sup>286</sup>. W pewnych warunkach takie postawy mogą prowokować zachowania agresywne, nasilać cierpienie jakiego ofiara doznaje i utrudniać odzyskanie równowagi. W podobnym tonie wypowiadają się Duffy i Sperry utrzymując, że obserwacje kliniczne wskazują na to, iż niektóre osoby są bardziej niż inne podatne na bycie ofiarą mobbingu, są to przede wszystkim osoby niedojrzałe emocjonalnie: nierozumiejące swoich uczuć i mające trudności z kontrolą nad nimi<sup>287</sup>. Badaczki te twierdzą również, że charakter ofiary mobbingu może mieć znaczenie w pewnych warunkach pracy - przy złym stylu zarządzania, a nie ma żadnego wpływu na pojawienie się mobbingu w dobrze zarządzanej organizacji. Oznacza to, że jeśli sposób zarządzania i klimat organizacji jest właściwy, to cechy psychologiczne pracowników w żaden sposób nie predestynują ich do bycia ofiarą mobbingu. Ofiarami w tej sytuacji z równym prawdopodobieństwem mogą zostać osoby o silnych, zdrowych osobowościach, co pracownicy ze skłonnościami do depresji i innymi zaburzeniami<sup>288</sup>. Zgodnie z analizą Duffy i Sperry, obok interakcji między złym zarządzaniem organizacją a osobowością ofiary można zaobserwować interakcję między osobowością ofiary a osobowością agresora. Osoby o pewnych cechach charakteru stają się „wybrańcami” określonych typów mobberów.

Teza o predyspozycjach do bycia obiektem ataków jest kontrowersyjna z dwóch powodów; przede wszystkim trudno o jej empiryczną weryfikację, po drugie, sugeruje ona współodpowiedzialność ofiary za ataki (co najmniej częściowo) usprawiedliwiając mobbera i czyniąc jego interpretację sytuacji dopuszczalną. Łatwiejsze do zaakceptowania jest stanowisko, zgodnie z którym udział czynników związanych z osobowością ofiary polega jedynie na intensyfikacji negatywnych przeżyć związanych z mobbingiem, a nie na

<sup>285</sup> H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing at work and the development of Post-Traumatic Stress Disorder*, dz.cyt.

<sup>286</sup> A. Adams, *Bullying at work*, London, Virago, 1992, C. Brodsky, *The harassed worker*, Toronto, Lexington Books, DC Heath 7 Company, 1976.

<sup>287</sup> M. Duffy, L. Sperry, *Workplace mobbing: individual and family health consequences*, „The Family Journal: Counselling & Therapy for Couples and Families” 2007, Vol 15(4), 398-404.

<sup>288</sup> L. Sperry, *Work place mobbing and bullying: A consulting psychology perspective and overview*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No.3. 165-168.

prowokowaniu ataków. Do takich wniosków prowadzą zarówno badania naukowe jak i obserwacje dokonywane przez konsultantów interweniujących w firmach konfrontujących się z problemem mobbingu.

Przykładem badań przemawiających na korzyść tezy, zgodnie z którą osobowość ofiary może być najwyżej uznana za czynnik pośredniczący między działaniami o charakterze mobbingu a sposobem, w jaki ofiara ich doświadcza, ale nie ma związku z samym faktem bycia wybranym na ofiarę, są badania Matthiesen i Einarsen. Badacze ci analizowali wyniki, jakie osoby, które doświadczyły mobbingu w miejscu pracy i należały do norweskiego stowarzyszenia ofiar mobbingu, uzyskały w kwestionariuszu do pomiaru osobowości<sup>289</sup>. Obok pomiaru osobowości, badacze mierzyli charakter ataków oraz ich intensywność i długotrwałość. Ogólne wyniki uzyskane w tym badaniu wskazywały na to, że ofiary mobbingu miały zmieniony w stosunku do grupy kontrolnej profil osobowości. Jednak pogłębiona analiza pozwoliła wyróżnić wśród badanych trzy typy osobowości. Pierwszy, z największymi problemami, został opisany jako typ silnie depresyjny o wysokim poziomie lęku, z niestabilną samooceną, ogólnym brakiem zaufania do ludzi i podejrzliwością. Drugi typ to osoby depresyjne, nieufne, z silnym poczuciem zagubienia i drażliwe. Trzeci z wyróżnionych przez badaczy typów to osoby o całkowicie zdrowej osobowości. Autorzy badania na podstawie uzyskanych wyników wnioskują, że pierwsza i druga z opisanych grup ofiar charakteryzuje się wysoką podatnością na zranienia. Osobom z tej grupy trudniej jest się bronić przed atakami mobbera i są one bardziej wrażliwe na jego działania. Zaskakujący okazał się wynik korelacji między ilością doświadczanych działań negatywnych a stopniem zaburzeń ujawnionym w badaniu kwestionariuszem osobowości MMPI-2. Osoby, które były atakowane najbardziej intensywnie i najczęściej, należały do trzeciej z wyróżnionych grup, a więc tej niewykazującej żadnych zaburzeń. Rezultat ten zdaje się świadczyć o tym, że obiektem ataków może być każdy, bez względu na charakter emocjonalności, czy typ osobowości.

Do wniosków sugerujących, że obiektem ataków może być każdy, prowadzą także obserwacje psychologów interweniujących w firmach doświadczających problemów związanych z mobbingiem takich jak: procesy sądowe, wysoka absencja, duża rotacja kadr. Okazuje się, że ofiarami terroru psychicznego w takich organizacjach bywają otwarci ekstrawertycy ze stabilnym poczuciem własnej wartości, a więc osoby, o których trudno powiedzieć, że są nadwrażliwe lub mają skłonność do doświadczania negatywnych emocji,

---

<sup>289</sup> S. Matthiesen, S. Einarsen, *MMPI-2 configurations among victims of bullying at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10, 467-486.



czym mogłyby prowokować ataki<sup>290</sup>. Wśród przyczyn ataków na ten rodzaj pracowników należy szukać takich motywów jak zazdrość, poczucie zagrożenia swojej pozycji zawodowej lub chęć promowania własnej osoby. Mobberami wobec osób charakteryzowanych jako otwarte, znające swoją wartość, pozytywnie nastawione do świata najczęściej bywają ich przełożeni i zdarza się to przede wszystkim w organizacjach, w których podstawową zasadą funkcjonowania jest rywalizacja.

Teza zgodnie z którą osobowość ofiary pośredniczy jedynie w sposobie, w jaki ataki są doświadczane i interpretowane oparta jest na powszechnie podzielanym przez psychologów przekonaniu, że sposób doświadczania negatywnych zdarzeń jest funkcją procesów poznawczych i emocjonalnych, a te zapośredniczone są przez osobowość. Dla potwierdzenia tej tezy przytacza się wyniki wielu badań. McFarlane<sup>291</sup> i Bowman<sup>292</sup> twierdzą na przykład, że prawdopodobieństwo pojawienia się zespołu stresu pourazowego jest bardziej związane z indywidualnymi cechami osób doświadczających traumy niż charakterem samego wydarzenia. Do podobnych wniosków prowadzą badania nad reakcją kobiet na molestowanie seksualne. Wyniki w nich uzyskane zdają się wskazywać, że kobiety, które postrzegają swoje kompetencje w dziedzinie radzenia sobie z trudnościami jako niskie oraz mają dysfunkcyjne przekonania na temat relacji międzyludzkich, reagują silniejszym stresem na molestowanie niż, te które postrzegają siebie jako kompetentne w radzeniu sobie i mają bardziej pozytywne przekonania na temat relacji interpersonalnych<sup>293</sup>. Do podobnych wniosków doszli inni badacze uzyskując rezultaty wskazujące na to, że wpływ negatywnych relacji z innymi ludźmi w miejscu pracy na samopoczucie jest zapośredniczony przez takie czynniki osobowościowe jak: dysfunkcyjne postawy, niska samoocena i zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli<sup>294</sup>.

Wśród czynników leżących po stronie osoby atakowanej, wskazywanych jako związane z mobbingiem wymienia się często negatywną emocjonalność zwaną też neurotyzmem, przejawiającą się niskim poczuciem własnej wartości oraz skłonnością do przeżywania stanów napięcia, niepokoju i zamartwiania się. Osoby wykazujące negatywną

---

<sup>290</sup> P. Ferris, *The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, vol. 61, No. 3, s. 169-189.

<sup>291</sup> A. McFarlane, *The aetiology of posttraumatic morbidity: Pre-disposing, precipitating, and perpetuating factors*, „British Journal of Psychiatry” 1989, 154:221-228.

<sup>292</sup> L. Bowman, *Individual differences in posttraumatic distress: Problems with the DSM IV model*, „Canadian Journal of Psychiatry” 1999, s. 44, 21-33.

<sup>293</sup> S. Matthiesen, S. Einarsen *MMPII-2 configurations among victims of bullying at work*, dz. cyt. s. 467-486.

<sup>294</sup> B. Lakey, T. Tardiff, J. Drew, *Negative social interactions: Assessment and relations to social support, cognition and psychological distress*, „Journal of Clinical and Social Psychology” 1994, 13, s. 42-62.

emocjonalność reagują na sytuacje trudne silniejszym w stosunku do innych osób poziomem stresu. Negatywna emocjonalność może być więc odpowiedzialna za błędną interpretację sytuacji neutralnej jako mobbing, a także za silniejsze przeżywanie ataków w sytuacji obiektywnego terroru psychicznego. Związek między byciem ofiarą mobbingu a neurotyzmem i zaniżoną samooceną potwierdzają badania Vartii<sup>295</sup>, natomiast Einarsen i współpracownicy zaobserwowali, że obok zaniżonej samooceny ofiary mobbingu charakteryzują się skłonnością do reagowania niepokojem na sytuacje społeczne<sup>296</sup>. Do podobnych wniosków prowadzą badania testem opartym na pięcioczynnikowym modelu osobowości nad grupą 60 osób mających za sobą doświadczenie mobbingu. Okazało się, że ofiary mobbingu, obok wyższego neurotyzmu, są bardziej introwertyczne, bardziej wrażliwe, oraz mniej niezależne niż osoby z grupy kontrolnej<sup>297</sup>. Gandolfo, z kolei przeprowadził badania na osobach, które wystąpiły do firm ubezpieczeniowych o odszkodowanie z powodu molestowania w miejscu pracy, używając, innego narzędzia służącego do pomiaru osobowości - kwestionariusza MMPI-2<sup>298</sup>. Badane ofiary, w porównaniu z grupą kontrolną, wykazywały skłonności depresyjne i tendencję do somatyzacji stresu psychologicznego. Gandolfo nie kontrolował w swoim badaniu charakteru molestowania, ani intensywności i długości trwania negatywnych działań.

Jednoznaczna interpretacja wyników przytoczonych badań nie jest łatwa. Chociaż przekonująca wydaje się myśl, że bardziej narażone na doznawanie silnego cierpienia w konsekwencji mobbingu są osoby o skłonnościach depresyjnych, łatwiej niż inne popadające w zły nastrój, ulegające negatywnym emocjom, posiadające dysfunkcjonalne przekonania o relacjach międzyludzkich, należy zachować dużą ostrożność w wyciąganiu ostatecznych wniosków. Badania empiryczne wskazują na to, że postawy, przekonania i emocjonalność dorosłego, zdrowego człowieka mogą ulec zmianom pod wpływem długotrwałej wrogości doświadczanej w pracy<sup>299</sup>. Ponadprzeciętna skłonność do przeżywania negatywnych emocji, negatywny obraz świata społecznego i inne wymieniane przez badaczy stany ducha ofiar mobbingu mogą być, nie tylko przyczyną silnego cierpienia, ale również konsekwencją przechodzenia przez trudności życiowe.

---

<sup>295</sup> M. Vartia, *The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 203-205.

<sup>296</sup> S. Matthiesen, S. Einarsen *MMPII-2 configurations among victims of bullying at work*, dz. cyt. s. 467-486.

<sup>297</sup> M. Vartia, *The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate*, dz. cyt., s. 203-205.

<sup>298</sup> R. Gandolfo, *MMPI-2 profile of worker's compensation claimants who present with claimant of harassment*, „Journal of Clinical Psychology” 1995, 51 (5), s. 711-715.

<sup>299</sup> M. Hansen, A. Hogh, R. Persson, B. Karlson, A. Garde, P. Orbak, *Bullying at work, health outcomes and physiological stress response*, „Journal of Psychosomatic Research” 2006, 60, s. 63-72.

Badania empiryczne na temat osobowości ofiary mobbingu i jej ewentualnego związku z atakami i wielkością urazu, jaki w ich konsekwencji powstaje, są bardzo nieliczne i wszystkie dzielą jedną wadę – uczestniczącymi w nich osobami są pracownicy, którzy byli mobbingowani. To, co wiadomo można podsumować więc w następujący sposób: wyróżniono pewne cechy osobowości lub stany psychiczne u osób, które mają za sobą doświadczenie mobbingu, nie można jednak stwierdzić, czy i jaki związek mają one z atakami: czy są przyczyną, czy skutkiem ataków, jak również trudno rozstrzygnąć, w jakim stopniu decydują, jeśli w ogóle, o stopniu doznanej krzywdy.

Problem osobowości osoby atakowanej i jej ewentualnego wpływu na zachowanie mobbera oraz ocenę tego zachowania próbowano rozwiązać w praktyce orzecniczej sądów wprowadzając wzorzec ofiary rozsądnej. Ofiara rozsądna jest to osoba o przeciętnej wrażliwości, a więc taka, która jest w stanie obiektywnie ocenić zachowania skierowane na nią. Koncepcja ofiary rozsądnej ma pozwolić na wyeliminowanie z grona osób uznanych za ofiary mobbingu pracowników o nadmiernej, ponadprzeciętnej wrażliwości, nieumiejących radzić sobie ze stresem. Przeciwnieństwo ofiary rozsądnej stanowią osoby nadwrażliwe.

Ocena czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika, czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Kryteria te zaś wynikają z rozsądnego postrzegania rzeczywistości, prowadzącego do właściwej oceny intencji drugiej osoby w określonych relacjach społecznych. Jeśli zatem pracownik postrzega określone zachowania jako mobbing, to zaakceptowanie jego stanowiska uzależnione jest od obiektywnej oceny tych przejawów zachowania w kontekście ujawnionych okoliczności faktycznych<sup>300</sup>.

Idea ofiary rozsądnej, jak wskazują na to przedstawione wyżej badania i ich analiza, pozostaje w pewnym dysonansie z wiedzą na temat mobbingu. Przede wszystkim nie uwzględnia się w niej dynamiki mobbingu i jego wpływu na zachowanie się ofiary, a także, w szczególnie silnych przypadkach, na jej osobowość. Badania empiryczne wskazują na to, że mobbing wraz z trwaniem przybiera na sile, a ofiary zmieniają swój sposób reagowania na ataki wielokrotnie, najbardziej konstruktywne działania podejmując na początku procesu<sup>301</sup>. Kazus Moniki N. omawiany w poprzednim rozdziale może posłużyć za przykład mobbingu, który przez długi czas trwania i intensywność ataków spowodował dramatyczne zmiany, nie

<sup>300</sup> Wyrok SN sygn. Akt IIPK 88/08 str. 9-10.

<sup>301</sup> D. Zapf, C. Gross, *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, dz. cyt. s. 497-522.

tylko w zachowaniu ofiary, ale prawdopodobnie również w jej psychice. Zachowanie powódki, które sąd uznał za przejaw nadwrażliwości i wynikającego z niej braku zdolności do obiektywnego oceny sytuacji, w świetle wiedzy na temat destrukcyjnych dla psychiki ofiary konsekwencji mobbingu, może być uznane za skutek zachowań mobbera, a nie za przyczynę błędnego ich interpretowania. Dodatkowo sąd uznał, że pewne cechy powódki, mogą być także przyczyną niekorzystnych relacji z otoczeniem: „Subiektywne i nieadekwatne do rzeczywistości poczucie krzywdy u powódki może mieć swoje źródło w jej cechach osobowości, jak też cechy te mogą mieć istotny wpływ na relacje powódki z otoczeniem, pracodawcą i współpracownikami”<sup>302</sup>. Takie stanowisko sądu najwyraźniej sugeruje, że negatywne zachowania mobberów były nie tylko błędnie interpretowane, ale również sprowokowane przez osobowość powódki. Taka interpretacja pozostaje jednak w dysonansie do przedstawionych faktów. W cytowanym uzasadnieniu wyroku Sądu Najwyższego znajduje się wiele okoliczności, które w świetle wiedzy na temat mobbingu, powinny być uznane za przyczynę zarówno negatywnych zachowań jak i zmiany psychiki Moniki N., a nie za ich skutek.

Drugi powód, dla którego idea ofiary rozsądnej nie do końca wydaje się spójna z wiedzą na temat mobbingu, wynika z faktu, że mobbing jest zjawiskiem trudnym do obiektywnego zaobserwowania. Zasadniczą rolę w dostrzeżeniu mobbingu, szczególnie w pierwszej fazie, pełnią subiektywne odczucia ofiary. Ofiara na początku odczuwa ataki jako subtelne zmiany w zachowaniu mobbera, nie umie ich jeszcze dobrze rozpoznać jako mobbing, ma jedynie niejasne poczucie, że coś się zmieniło. Trudności w zwerbalizowaniu odczuć ofiary czynią jej przeżycia prawie niekomunikowalnymi. Ponieważ ataki mobbera są powtarzającymi się zdarzeniami i dopiero doświadczane jako systematyczne nękanie stają się w pełni rozpoznawalne, obserwacja pojedynczego zachowania przez niezaangażowanego obserwatora jest zwykle bezwartościowa z punktu widzenia rzetelnej oceny sytuacji. Obserwacja obiektywna mobbingu jest trudna również z tego względu, że raniąca siła ataków często wynika ze złożonego kontekstu, który nie zawsze jest czytelny dla wszystkich obserwatorów. Hipotetyczny obiektywny obserwator, do którego oceny odwołuje się koncepcja ofiary rozsądnej, w sytuacji mobbingu może okazać się zawodny.

Użyteczność koncepcji wzorca ofiary rozsądnej wzbudzać może wątpliwości również z przyczyny, na którą zwraca uwagę Monika N. we wniesionej przez siebie skardze kasacyjnej. Wskazuje w niej na konieczność wyjaśnienia czy „mobbing oznacza działania dotyczące lub skierowane przeciwko pracownikowi (niezależnie od jego predyspozycji

---

<sup>302</sup> Wyrok SN sygn. Akt IIPK 88/08 s. 6.

psychicznych), czy też przeciwko pracownikowi wypełniającemu obiektywny wzorzec ofiary rozsądnej”. Intuicyjnie oczywistym wydaje się, że osoby o większej niż przeciętna wrażliwości psychicznej gorzej znoszą agresywne zachowania wobec siebie, niż osoby mniej wrażliwe. Większa niż przeciętna zdolność odczuwania osoby atakowanej, nie może jednak być podstawą do przyzwolenia na mobbing.

Innym, niż badanie profilu osobowości, podejściem do zagadnienia udziału czynników indywidualnych związanych z ofiarą w zjawisku mobbingu, jest analiza stosunku ofiary do pracy zawodowej. Badania prowadzą do wniosku, zgodnie z którym stopień odczuwania skutków mobbingu zależy od rodzaju zaangażowania danej osoby w wykonywaną przez siebie profesję.

Psychologowie pracy mówią o trzech typach orientacji wobec pracy<sup>303</sup>. Pierwszy z nich charakteryzuje osoby, dla których praca zawodowa jest jedynie formą zarabiania na życie. Osoby o takim nastawieniu nie angażują się więcej niż to konieczne w wykonywany zawód, nie identyfikują się z nim, swoje zainteresowania, nadzieje i niepokoje wiążą z innymi dziedzinami życia. Drugi typ orientacji to orientacja na karierę. Profesjonaliści o takim stosunku do pracy cenią status i prestiż. Tego typu pracownicy budują poczucie własnej wartości na podstawie sukcesu w pracy, a ich tożsamość jest mocno spleciona z życiem zawodowym. Życie zawodowe staje się tożsame z życiem prywatnym, nie ma dziedzin ważniejszych niż praca. Trzeci rodzaj podejścia do pracy zawodowej to pasja. Osoby, których praca pasjonuje, nie dbają o sukces i karierę, cieszy ich po prostu to, co robią z powodu fascynacji samym charakterem pracy, a nie prestiżem, władzą, statusem, jaki praca może dać. Okazuje się, że najbardziej zadowoleni z pracy są właśnie ci ostatni, oni także bywają najbardziej odporni na mobbing. Profesjonaliści nastawieni na karierę przeciwnie – są najłatwiejszym „łupem” dla mobberów. Osoby o tym typie orientacji wobec pracy, jeśli doświadczają mobbingu, nie są w stanie znaleźć sobie schronienia w innej dziedzinie życia, gdyż to praca zawodowa, a dokładniej udział w społecznym prestiżu z nią związanym jest fundamentem ich tożsamości. Dla takich osób mobbing jest oczywistym zagrożeniem poczucia tożsamości. O niszczącym tożsamość wpływie mobbingu mówi się w stosunku do wszystkich pracowników, bez względu na postawę wobec pracy, jednak dla osób o orientacji na karierę zagrożenie dla tożsamości jest wyjątkowo duże.

---

<sup>303</sup> L. Sperry, *Mobbing and Bullying :the influence of individual, work, group, and organizational psychology dynamics on abusive workplace behavior*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No 3, 190-201.

## 5. Skutki psychologiczne mobbingu dla jego obserwatorów

Mówiąc o psychologicznych aspektach mobbingu należy skupić się również na obserwatorach. Grają oni ważną rolę w procesie terroru psychicznego w miejscu pracy. To oni są znaczącymi innymi, którzy mogą potwierdzić lub odrzucić definicję sytuacji narzucaną przez mobbera, oni również przeżywają negatywne emocje i odczuwają psychologiczne skutki mobbingu. Stan psychiczny obserwatora związany jest z obawami przed zajęciem miejsca ofiary, z naturalnymi procesami empatii oraz z mechanizmami społecznego negocjowania znaczenia, które uruchamiają się wraz z mobbingiem. Obserwując zachowanie mobbera inni pracownicy odczuwają obawę, że również oni mogą stać się obiektem ataków. Brak reakcji ze strony bezpośrednich przełożonych i wyższego kierownictwa utwierdza ich w tych obawach. Badania empiryczne prowadzą do wniosku, że świadkowie mobbingu przeżywają silny stres, myślą o odejściu z pracy i częściej niż pracownicy nie mający kontaktu z sytuacją mobbingu podejmują taką decyzję<sup>304</sup>. Barling wprowadził pojęcie ofiary pierwszego i drugiego stopnia, ofiarami drugiego stopnia są według niego osoby nie będące bezpośrednimi obiektami ataków, lecz jedynie obserwujące działania mobbera<sup>305</sup>.

Pamela Lutgen-Sandvik przeprowadziła badanie, w którym podzieliła badanych przez siebie pracowników na trzy grupy: ofiary mobbingu, świadków mobbingu i osoby, które nie miały żadnego doświadczenia z mobbingiem (nie były sprawcami, ofiarami ani świadkami). Podstawą podziału była autodiagnoza, badani odpowiadali na pytania, czy czują się ofiarą mobbingu i czy są świadkami mobbingu wobec innych osób. Badani ze wszystkich powstałych w wyniku analizy odpowiedzi na te pytania grup oceniali satysfakcję z pracy i poziom stresu związanego z pracą. Okazało się, że świadkowie mobbingu we wszystkich badanych obszarach wypadali lepiej niż mobbingowani, lecz gorzej niż osoby nie mające żadnych doświadczeń z mobbingiem. Dodatkowo badacze przeprowadzili wśród wyróżnionych trzech grup pracowników badanie kwestionariuszem działań negatywnych NAQ służącym do diagnozy mobbingu. Okazało się, że osoby będące zaledwie świadkami ataków spostrzegają więcej działań negatywnych skierowanych przeciwko sobie, niż osoby nie mające żadnych doświadczeń z mobbingiem. Wynika z tego, że nawet ci pracownicy, którzy deklarują, że nie są ofiarą, lecz zaledwie świadkiem doświadczają zachowań negatywnych charakterystycznych dla mobbingu.

---

<sup>304</sup> M. Vartia, *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*, „Scandinavian Journal of Work Environment Health” 2001, 27, 63-69.

<sup>305</sup> J. Barling, *The prediction, experience and consequences of workplace violence*, [w:] *Violence on the Job*, red. G. Vander Bos, E. Bulatoao, Washington, D.C. American Psychological Association 1996, 29-50.

Badania porównujące ze sobą trzy grupy pracowników: ofiary mobbingu, świadków mobbingu oraz osoby nie będące, ani ofiarą, ani świadkiem przeprowadzili również badaczy duńscy<sup>306</sup>. Wyniki uzyskane w tych badaniach wskazują na to, że świadkowie mobbingu doświadczają większego stopnia niepokoju oraz postrzegają wsparcie społeczne ze strony przełożonego jako niższe w porównaniu do osób nie będących, ani ofiarą, ani świadkiem. Szczegółowa analiza statystyczna danych uzyskanych w tym badaniu wskazuje na to, że wsparcie ze strony przełożonego jest czynnikiem pośredniczącym między obserwacją mobbingu a wysokim poziomem niepokoju.

Za wyższy poziom stresu, niezadowolenia z pracy i niższą ogólną satysfakcję zawodową u świadków mobbingu odpowiedzialne są w dużej mierze mechanizmy empatii uruchamiane przez obserwację cierpienia atakowanej osoby. Empatia jest tu rozumiana jako naturalna skłonność do współodczuwania emocji z innymi ludźmi. U dojrzałych emocjonalnie i poznawczo osób empatia polega na wyobrażeniu sobie sytuacji, w jakiej znajduje się cierpiąca osoba i uzyskaniu w ten sposób poznawczego zrozumienia i emocjonalnego współodczuwania. Świadkowie „zarażają się” negatywnym stanem emocjonalnym obserwowanej osoby i jednocześnie zdają sobie sprawę z przyczyn i mechanizmów leżących u podstaw doświadczanego cierpienia. Dojrzała empatia wobec osoby przeżywającej mobbing wyzwala tak zwany gniew empatyczny, który motywuje do działań mających na celu udzielenie pomocy ofierze<sup>307</sup>. Ponieważ istotą mobbingu w miejscu pracy jest nierównowaga sił działająca na korzyść mobbera, a wyższe kierownictwo niechętnie angażuje się w konflikt po stronie osoby atakowanej, motywacja do udzielania pomocy rodzi na ogół stan frustracji, pogłębia empatyczny gniew i prowadzi do poczucia niesprawiedliwości. Empatyzujący z ofiarą świadkowie cierpią z powodu współodczuwania negatywnych emocji, jak również z powodu poczucia bezradności przy jasno określonej potrzebie działania na rzecz ofiary.

Empatia może przybierać jednak mniej dojrzałe formy i polegać jedynie na uruchomieniu negatywnego stanu emocjonalnego u obserwatora. Proces empatyczny zubożony o poznawczy element pełnego zrozumienia sytuacji może wyzwolić motywację do działań, nie tylko nie mających na celu udzielenie pomocy, lecz wymierzonych przeciwko cierpiącemu. Zachowania ofiary mające na celu zakomunikowanie swojego stanu i zmobilizowanie obserwatorów do udzielenia pomocy, jak wynika z obserwacji sytuacji mobbingu, bywają tak trudne emocjonalnie dla świadków, że wywołują skutek przeciwny do

---

<sup>306</sup> M. Hansen, A. Hogh, R. Persson, B. Karlson, A. Garde, P. Orbak, *Bullying at work, health outcomes and physiological stress response*, dz. cyt. s. 63-72.

<sup>307</sup> M. Hoffman, *Empatia i rozwój moralny*, Gdańsk, GWP, 2006, s. 94.

oczekiwanego. Osoby obserwujące mobbing nie tylko wycofują swoją pomoc, jeśli pierwotnie jej udzielały, ale zmieniają postawę wobec ofiary na negatywną, czasami nawet dołączając do ataków. Przykładem może być reakcja otoczenia na mobbing wobec Moniki N., które nie tylko odwróciło się od ofiary, ale również udzieliło wsparcia agresorom dążącym do wyeliminowania nauczycielki z grona zatrudnionych w gimnazjum.

Niechęć i agresja obserwatorów wobec osoby atakowanej obok niedojrzałej empatii ma również inne przyczyny. Najbardziej banalną jest ochrona i promowanie własnej osoby przez przyjmowanie postawy konformistycznej wobec wszelkich działań osób posiadających władzę. Mobber, mający zawsze uprzywilejowaną pod względem siły pozycję wobec ofiary, często ma przewagę również nad większością obserwatorów. Koledzy atakowanej osoby rozumiejąc to, jak również zdając sobie sprawę z niechęci wyższego kierownictwa do angażowania się po stronie ofiary, wybierają wygodniejszą dla siebie postawę nieingerowania a czasami mniej lub bardziej otwartego wspierania mobbera. Tego typu postawa obserwatorów może wynikać zarówno z oczekiwań korzyści ze strony mobbera, lub przełożonych jak i z obawy przed atakami, jakie mogłyby się pojawiać w odwecie za udzielenie pomocy ofierze, czy przeciwstawienie się agresywnym zachowaniom mobbera wobec niej. Mobber, będąc często osobą agresywną i dominującą, reaguje negatywnie, nie tylko na aktywne przeciwstawienie się jego zachowaniu, ale także na jawny brak wsparcia dla jego działań. Konformistycznie nastawieni obserwatorzy wiedząc, że mobber oczekuje jakiejś formy poparcia, udzielają mu go z obawy przed działaniami odwetowymi.

Psychologiczne mechanizmy, jakie uruchamia mobbing u obserwatorów nie wyczerpują się w empatii lub motywach ochrony własnych interesów. U świadków mobbingu obserwujących cały proces ze wszystkimi jego fazami, dostrzegających niesprawiedliwość ataków, bezradność ofiary, pobłażający stosunek kierownictwa do mobbera oraz klimat powszechnego przyzwolenia, podobnie jak u ofiary, dochodzi do zmian fundamentalnych przekonań na temat reguł rządzących światem społecznym.

Jak wskazywałam powyżej, mobbing w miejscu pracy jest zdarzeniem, którego siła oddziaływania bywa porównywana przez psychologów do mocy, z jaką działają zdarzenia powszechnie uznawane za traumatyczne: udział w katastrofie, przeżycia wojenne, gwałt. Obok przeżyć o charakterze silnego stresu, mobbing może być źródłem przebudowy poznawczej reprezentacji świata społecznego nie tylko u ofiary, ale również u osób obserwujących. Obserwatorzy mobbingu zmieniają swoje przekonania dotyczące równowagi pomiędzy dokonywanymi wysiłkami a otrzymywanymi rezultatami. Będąc świadkami



niesprawiedliwych ataków, szczególnie kiedy są w stanie ocenić starania, uczciwość i zaangażowanie ofiary, tracą przekonanie o równowadze między wydatkowanym trudem a osiąganym efektem. Chociaż nie doświadczają niesprawiedliwości bezpośrednio, tak jak ofiara, długotrwała i bezstronna obserwacja niesprawiedliwego atakowania ofiary, nierównowagi sił i braku pomocy ze strony przełożonych sprawiają, że przekonania składające się na wiedzę zapisaną w poznawczej reprezentacji świata społecznego ulegają zmianie. Obserwatorzy długotrwałego mobbingu przestają wierzyć, że konstytutywną dla życia zawodowego regułą jest wzajemność, a szacunek wobec pracowników najważniejszą jego wartością. Przebudowa przekonań dokonująca się w konsekwencji obserwowania mobbingu może dotyczyć szerszej, niż konkretne miejsce pracy perspektywy i objąć reprezentacje poznawczą życia zawodowego w ogóle.

Zmiana w umysłowej reprezentacji świata społecznego jest jednym z możliwych, lecz nie jedynym, skutkiem w obszarze procesów poznawczych obserwatora mobbingu. Innym jest zaangażowanie się w poznawcze konstruowanie znaczenia prowadzące do stygmatyzacji, obwiniania i uciszania ofiary. Mobber swoim publicznym zachowaniem w stosunku do osoby atakowanej uruchamia społeczny proces uzgadniania znaczeń, w konsekwencji którego sytuacja mobbingu zostaje przededefiniowana na niekorzyść ofiary. Obserwatorzy ulegają manipulacjom mobbera i włączają się do społecznych negocjacji wymierzonych przeciw ofierze. Sprzyja temu fakt, że zachowanie osoby atakowanej (szczególnie na początku mobbingu) dla wielu obserwatorów nie jest wystarczająco jednoznaczne, aby mogli oni właściwie zdefiniować sytuację. Osoba atakowana długo nie reaguje na ataki nie rozumiejąc, co się dzieje. Ponadto mobber często atakuje w sposób, który obserwatorom rzadko jawi się jako jednoznaczny. Mobber ma silniejszą pozycję w grupie niż osoba atakowana, dlatego to jego wersja wydarzeń i wszelkie jego wypowiedzi są bardziej słyszalne dla obserwatora niż wypowiedzi ofiary. Nierównowaga sił sprawia, że w niecodziennej sytuacji mobbingu, która wymaga grupowego zdefiniowania, mobber przyjmuje pozycję uprzywilejowaną komunikacyjnie i narzuca obserwatorom kierunek myślenia o zdarzeniach mających miejsce w związku z mobbingiem. Pozorna słuszość działań mobbera, początkowo wynikająca z jego przewagi w konflikcie, zostaje dodatkowo potwierdzona brakiem reakcji wyższego kierownictwa lub obwinianiem przez nie ofiary. W tej sytuacji obserwatorom ufającym przełożonym lub mobberowi, a także tym, którzy z obawy przed mobberem w sposób nie do końca uświadamiany wolą przyjąć narzuconą przez niego interpretację wydarzeń, trudno jest uniknąć zaangażowania się w stygmatyzację, obwinianie i uciszanie ofiary a więc w procesy

społecznej negocjacji znaczenia, które w konsekwencji doprowadzą do wykluczenia ofiary z miejsca pracy.

## **6. Mobber**

Obraz procesów psychologicznych zaangażowanych w mobbing nie będzie pełen, jeśli nie uwzględni się psychologii osoby atakującej. Mówiąc o mobberze należy pamiętać, że nie każda osoba, której zdarza się zachować agresywnie jest mobberem. Wrogie zachowanie mobbera jest systematyczne, ofiara doświadcza go przez długi czas. Mobber zawsze działa zgodnie z pewną logiką, jego zachowanie względem ofiary wygląda jak realizacja jakiegoś planu. Opisując procesy zachodzące w psychice sprawcy, należy się skupić na następujących zagadnieniach: jakie predyspozycje osobowościowe sprzyjają angażowaniu się w działania o charakterze mobbingu, jakimi motywami i przekonaniami na temat świata społecznego kieruje się mobber nękając ofiarę oraz, jakie emocje przeżywa.

Podobnie jak z powodu braku konkluzywnych badań niełatwo jest odpowiedzieć na pytanie o osobowość ofiary, trudności nastrocza zbudowanie portretu psychologicznego mobbera. Sprawcy mobbingu rzadko bywają przedmiotem systematycznych badań. I chociaż intuicyjnie oczywistą wydaje się myśl, że mobberzy mają pewien zestaw cech i przekonań, które predestynują ich do roli agresorów, trudno o empiryczne jej poparcie. Podobnie jednak, jak w przypadku zagadnienia osobowości ofiary, mówiąc o osobowości mobbera należy pamiętać o roli złożonych interakcji między predyspozycjami indywidualnymi a charakterem organizacji, na który składa się klimat i sposób zarządzania.

Za negatywne zachowania w stosunku do innych może być odpowiedzialny typ osobowości, zbiór przekonań, traumatyczne doświadczenia z dzieciństwa, różnego rodzaju patologie jak zaburzenia osobowości, czy nieprawidłowości w funkcjonowaniu systemu neurofizjologicznego. Przyczyny te nie są niezależne od siebie. Zgodnie z dzisiejszą wiedzą na temat funkcjonowania psychiki zaburzenia osobowości mogą mieć podłoże genetyczne i neurofizjologiczne, a negatywne doświadczenia mogą wpływać na biologiczne podstawy zachowania.

Przyjmując intuicyjnie oczywiste założenie o związku pomiędzy skłonnością do agresji a skłonnością do podejmowania działań mobbingowych, przyczyn terroru psychicznego szukać można w tych cechach osobowości mobbera, które odpowiedzialne są za agresję. Zgodnie z pięcioczynnikowym modelem osobowości, agresywności sprzyja niska pozycja na

wymiarze ugodowość i wysoka pozycja na wymiarze neurotyzm<sup>308</sup>. Osoby o wysokim wyniku na wymiarze neurotyzmu charakteryzują się silną skłonnością do doświadczania negatywnych emocji takich jak: lęk, gniew, irytacja, drażliwość, wrogość oraz tak zwaną podatnością emocjonalną. Osoby podatne emocjonalnie przeżywają pewne uczucia częściej i bardziej intensywnie niż inni ludzie. Uczucia te to przede wszystkim dyskomfort, bezradność, oraz poczucie nieodpowiedniości i bycia narażonym na krzywdę. Poczucie krzywdy, szczególnie silne u osób podatnych emocjonalnie, może stać się motywem systematycznych ataków wymierzonych w inne osoby.

Przyczyną częstego odczuwania negatywnych emocji u mobbera może być również charakterystyczny dla neurotyzmu negatywny styl atribucyjny polegający na skłonności do interpretowania wieloznacznych bodźców ze strony otoczenia społecznego w kategoriach agresji i wrogości. Popełnianie błędów, niepunktualność, a nawet wyróżniający się sposób bycia, postrzegane przez osobę o opisanej skłonności, mogą być uznane za działanie celowe i złośliwe, a w konsekwencji prowokować zachowania o charakterze odwetowym.

Neurotyzm łączy się również ze skłonnością do ruminacji, czyli rozpamiętywania negatywnych zdarzeń. Podczas, gdy osoby o niskim poziomie ruminacji dość szybko przechodzą do porządku dziennego po nieprzyjemnych zdarzeniach i po prostu przestają o nich myśleć, osoby o silnych tendencjach do „przeżywania” – przeciwnie. Rozpamiętując swoje porażki, planują akcje odwetowe. Nawet, gdy wszyscy już zapomnieli o nieprzyjemnym zdarzeniu i skupili się na nowych celach, oni roztrząsają w pamięci każdy szczegół i budują scenariusze innej wersji zdarzeń minionych, a także zemsty na winowajcy. Mobbing - jak pisałam w poprzednim rozdziale - zwykle zaczyna się od zdarzenia o negatywnym znaczeniu, na przykład konfliktu. Osoby, które szybko zapominają, szukają nowych celów, natomiast „przeżywacze” przeciwnie. Rozpamiętywanie nieprzyjemnej sytuacji może zapoczątkować regularny terror psychiczny wobec osoby lub osób mających ze zdarzeniem jakieś powiązania, czasami nawet wobec tych, które były jedynie biernymi świadkami.

Drugą, obok neurotyzmu, cechą osobowości wyróżnianą w teorii wielkiej piątki, którą można uznać za zwiększającą prawdopodobieństwo zachowań o charakterze mobbingu jest niska ugodowość. Osoby uzyskujące niski wynik w tym zakresie są określane przez autorów teorii jako krytycznie nastawione, łatwo przekraczające granice, sceptyczne, wyrażające

---

<sup>308</sup> J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańsk, GWP, 1999, s. 535-546.

wrogość bezpośrednio. Cecha ta może wyjaśniać zarówno charakterystyczny w mobbingu przesadny krytycyzm wobec ofiary, jak i gwałtowność ataków.

Psychologowie badający agresję mówią także o skłonność do irytacji, jako cechę związanej z zachowaniami agresywnymi. Osoby posiadające tę cechę reagują w sposób impulsywny, zaczepny lub nieuprzejmy na najmniejszą prowokację lub niezgodę<sup>309</sup>. Osoby o wysokiej skłonności do irytacji zachowują się agresywnie szczególnie wtedy, gdy spotykają się z odmiennym od swojego zdaniem czy postawą, na przykład, gdy są krytykowane nawet, jeśli krytyka jest konstruktywna i słuszna. Skłonność do irytacji sprzyja popadaniu w konflikty, a te - jak wiadomo - bywają zarzewiem mobbingu.

Chociaż skłonność do irytacji, podobnie jak agresja, mogą być kojarzone ze skłonnością do działań mobbingowych, nie należy uważać, że samo posiadanie tych cech jest warunkiem wystarczającym do tego, aby zaangażować się w działania o charakterze mobbingu. Osoby agresywne, łatwo wpadające w złość bywają uciążliwe i przykre, ale nie jest regułą, że uprawiają systematyczny terror psychiczny w stosunku do upatrzonych ofiar.

Źródłem zachowań o charakterze mobbingu mogą być takie zaburzenia osobowości jak narcyzm, który obok wyolbrzymionego poczucia własnej wartości charakteryzuje się poczuciem bycia uprzywilejowanym w stosunku do innych ludzi, niezdolnością do rozpoznawania ich uczuć i potrzeb oraz eksploatorską wobec nich postawą. Osoby narcystyczne okazują wyniosłość i arogancję, mają skłonność do dewaluacji bliźnich, nie przyznają się do własnych błędów, źródła swoich niepowodzeń przypisując innym ludziom. Narcystyczne skupienie na sobie, nie tylko uniemożliwia powstrzymanie ataków w konfrontacji z cierpieniem ofiary, lecz sprzyja takiemu interpretowaniu sytuacji, w którym za ofiarę uznany zostaje agresor. Popularnym przykładem takiego przeramowania ról w mobbingu jest uznanie skargi ofiary za przejaw agresji wobec mobbera. Charakterystyczne dla mobbingu karanie ofiary za błędy mobbera jest typowym zachowaniem narcystycznym. Osoby narcystyczne bywają także impulsywne i drażliwe, co sprawia, że z drobnych powodów w sposób nieuzasadniony reagują gniewem.

Osoby atakujące systematycznie i bezwzględnie mają trudności z przyjęciem perspektywy swojej ofiary zarówno w sensie emocjonalnym jak i poznawczym. Mobber nie tylko, nie jest skłonny do analizy uczuć, jakie jego zachowanie może wywoływać u ofiary, lecz także może on mieć poważne trudności z wyobrażeniem sobie, jak sprawy wyglądają z

---

<sup>309</sup> G. Caprara, M. Perugini, C. Barbaranelli, *Studies of individual differences in aggression*, [w:] The dynamics of aggression, red. M. Potegal, J. Knutson, Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates, N.J., 1994, s. 125.

innej, niż jego własna perspektywa. Nieumiejętność poznawczego ujęcia sytuacji mobbingu, tak, jak postrzegać mogą ją inni nie wyłączając ofiary, może być zarówno skutkiem, jak i przyczyną ataków. Mobber, rozpoczynając swój niszczycielski proceder od razu wprowadza dyskurs dominacji, który na poziomie komunikacji eliminuje perspektywę ofiary. W działaniu mobbera o to właśnie chodzi, żeby już na początku uciszyć ofiarę, jej perspektywę uczynić nieistotną, jej doświadczenie – niesłyszalnym. Eliminowanie ofiary z komunikacji sprawia, że jej sposób postrzegania sytuacji staje się nieważny, a z czasem w ogóle niemożliwy do zaakceptowania. Wejście w świat ofiary, spojrzenie jej oczami na to, co się dzieje, jest wyjątkowo trudne dla mobbera; w jego bowiem interesie jest całkowite usunięcie tej perspektywy. Sytuacja psychologiczna mobbera jest wygodniejsza, jeśli uprzedmiotowi ofiarę. Mechanizmy psychologiczne stojące na straży dobrego wizerunku samego siebie działają tak, aby sprawca mobbingu nie tylko nie czuł się winny, ale nawet nie dostrzegał zadawanego cierpienia.

Nieemożność włączenia do analizy sytuacji perspektywy osoby atakowanej może wynikać nie tylko z mechanizmów uruchamianych przez mobbing. Mobber nierzadko ma ogólną trudność z przyjmowaniem optyki innych osób. Nieprawidłowością mającą wiele rysów narcyzmu i sprzyjającą zachowaniom o charakterze mobbingu jest zaburzenie określane w DSM IV jako osobowość antyspołeczna. Kategoria ta jest bliska pojęciu psychopatia, które co prawda nie występuje w DSM IV, ale jest powszechnie używane przez diagnostów.

Charakterystyczne dla mobbera kłopoty ze współodczuwaniem cierpienia obiektu swoich działań i cynizm, są rysem diagnostycznym dla psychopatii. W literaturze na temat mobbingu można spotkać opinię, zgodnie z którą mobberami rzadko bywają psychopaci pokroju seryjnych zabójców<sup>310</sup>. Najczęściej są to tak zwani psychopaci funkcjonalni, którzy potrafią na tyle przystosować się do wymagań życia społecznego, aby przetrwać w środowisku pracy. U typowego mobbera, podobnie jak u psychopaty, mechanizm empatii emocjonalnej polegający na dzieleniu uczuć z osobą cierpiącą nie działa jak powinien. Aby dostrzec negatywne emocje i cierpienie ofiary spowodowane mobbingiem, trzeba być uważnym obserwatorem o dużej wrażliwości społecznej, a tej wrażliwości mobberowi brak. Prawdopodobna wydaje się hipoteza, że mobber tak, jak psychopata jest ślepy na emocjonalne sygnały cierpienia, których źródłem jest ofiara. Uprawianie mobbingu to manipulacja, gry, intrygi, plotkowanie i inne zachowania, których istotą jest traktowanie innych ludzi, jak środki

---

<sup>310</sup> J. Segal, *Where Charles Manson comes to the workplace*, „HR Magazine” 1994 (39) s. 33-40.

osiągania swoich celów. Instrumentalne traktowanie innych osób od czasu do czasu zdarza się każdemu, psychopaci jednak robią to na co dzień, gdyż nie potrafią nawiązać relacji innych niż instrumentalne. Osoby o cechach psychopatycznych mają skłonność do postrzegania świata społecznego jako urządzenia służącego wyłącznie ich własnym celom. Inni ludzie, instytucje i organizacje w optyce psychopaty mają jedną rolę do odegrania - dobrze służyć jego interesom<sup>311</sup>.

Dodatkową cechą psychopatów, zbieżną z zachowaniem typowego mobbera, jest silna tendencja do postrzegania siebie w kategoriach poszkodowanego nawet jeśli to oni są sprawcami. Zarówno psychopaci jak i mobberzy nie tylko zaprzeczają jakoby posiadali negatywne cechy, ale mają skłonność do określania siebie jako osoby wrażliwe, przyjacielskie i odpowiedzialne. Obie omawiane kategorie osób posiadają nieadekwatnie wyolbrzymione poczucie własnej wartości, z czym w parze nierzadko idzie powierzchowny urok osobisty i gładkość słowna, co sprawia, że określa się ich często używając metafory Jekyll-Hyde<sup>312</sup>.

Kolejnym rysem typowym dla mobberów i charakterystycznym w psychopatii są silne skłonności manipulatorskie. To właśnie dzięki bezwzględnej i sprawnej manipulacji mobberowi udaje się tak przededefiniować sytuację, że to ofiara, a nie mobber, zaczyna być postrzegana jako winna i to ona zostaje odrzucona i ukarana. Łatwość, z jaką mobberzy przeinaczają fakty odpowiada śmiałości, z jaką psychopaci posługują się kłamstwem. Psychopaci mają niższe poczucie lęku, niż osoby niedotknięte psychopatią, dlatego potrafią kłamać nawet w sytuacjach, gdy inni tego nie robią z obawy, że kłamstwo zostanie zdemaskowane.

Przedstawione poniżej fakty ilustrują sytuację, w której mobber zachowuje się w sposób impulsywny, instrumentalnie traktuje mobbingowaną przez siebie pracownicę oraz próbuje przededefiniować okoliczności tak, aby winną okazała się ofiara.

W dniu 1 października 2005 r. S.K. prowadząca działalność gospodarczą pod nazwą »O.« zatrudniła B.D. na podstawie umowy o pracę na czas określony od dnia 1 października 2005 r. do dnia 30 września 2006 r. B.D. pracowała na stanowisku kucharza w pełnym wymiarze czasu pracy ze stawką 5 zł za godzinę. Kolejna umowa została podpisana między stronami w dniu 1 października 2006 r. na okres od 1 października 2006 r. do 31 grudnia 2006 r. ze stawką 6 zł za godzinę. W dniu 1

---

<sup>311</sup> B. Wolman, *Antisocial behavior. Personality disorders from hostility to homicide*, NY, Prometheus Books, 1999, s. 43-51.

<sup>312</sup> J. Beasley, Ch. Rayner, *Bullying at work*, „Journal of Community & Applied Social Psychology” 1997, Vol. 7, s. 177-180.

stycznia 2007 r. S.K. zatrudniła B.D. na podstawie umowy o pracę na czas określony ze stawką wynoszącą 6,50 za godzinę. Od dnia 2 stycznia 2008 r. B.D. zarabiała 7,50 za godzinę, a od 2 stycznia 2009 r. – 9 zł za godzinę.

S.K. źle traktowała swoich pracowników, wśród których była B.D., cały czas miała do wszystkich zastrzeżenia. Ponaglała ich, nie zważając na fakt, że czas smażenia czy gotowania potraw jest niezależny od działania osób u niej zatrudnionych. S.K. krzyczała na swoje pracownice, wyzywała od kretynek, idiotek, durnych bab. Pracownice nie reagowały, gdyż bały się S.K. i obawiały się utraty pracy. Były również sytuacje, gdy S.K. krzyczała konkretnie na jednego pracownika w obecności innych zatrudnionych oraz klientów. S.K. śmiała się z B.D., mówiła, że nie potrafi gotować i kazała gotować w domu tzw. prace domowe. Ciągłe miała do niej pretensje. SK uważała, że B.D. jest niesamodzielna i zbyt mało kreatywna. Zarzucała jej brak oszczędności w gospodarowaniu towarami. Przykładem tego może być zarzut wobec B.D., że chciała wyrzucić surówkę, a S.K. stwierdziła, że można ją wykorzystać do barszczu.

B.D. zaliła się pracownikom, z którymi pracowała, na atmosferę w pracy; w wyniku zachowania S.K. często płakała. Pismem z dnia 18 września 2008 r. B.D. rozwiązała z S.K. umowę o pracę z powodu stosowania przez nią niedopuszczalnych, pozostających w jawnej sprzeczności z obowiązującymi przepisami prawa pracy oraz zasadami współżycia społecznego, praktyk wobec niej jako pracownika<sup>313</sup>.

Ustalenia sądu pozwalają przypuszczać, że mobbingująca kucharki właścicielka łatwo popada w irytację i ma skłonność do przedmiotowego traktowania swoich pracownic. Obrażliwe i pełne złości wypowiedzi kierowane pod ich adresem, także przy klientach, świadczą o braku empatii. Niezdolność do przyjęcia perspektywy mobbingowanych osób potwierdza fakt, że to właśnie agresywna właścicielka, a nie ofiara, jest powódką w tej sprawie. Jak czytamy w uzasadnieniu wyroku, pracodawczyni wniosła o zapłatę na jej rzecz kwoty około 1400 zł. twierdząc:

[...] że pozwana B.D. nie wykonywała swoich obowiązków należycie, dlatego w ciągu całego okresu zatrudnienia była zmuszona zwracać pozwanej uwagę. Dodała, że uwagi te mieściły się w ramach kierownictwa pracodawcy-powódki wynikającego z definicji stosunku pracy zawartej w treści przepisu art. 22 § 1 k.p. i dotyczyło obowiązków pracownika-pozwanej, w szczególności staranności

<sup>313</sup> Sygn. Akt IV 1 Pm 34/08 SO Warszawa Praga.

i sumienności świadczonej pracy oraz przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy i w żaden sposób nie naruszało dóbr osobistych. Podała, że pozwana, wskazując na mobbing, nie wyjaśniła, na czym on polegał, a uzasadnienie rozwiązania umowy o pracę w trybie art. 55 § 1<sup>1</sup> k.p. nie spełnia warunku prawdziwości i konkretności. [...] Szczególną uwagę należy skupić na sposobie wypowiedzania się powódki na temat pozwanej w trakcie przeprowadzonego dowodu z przesłuchania stron. Otóż powódka po zapoznaniu się z treścią oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę zwróciła się do pozwanej słowami: »B., czy ty w ogóle wiesz, co to jest mobbing?« Sposób wypowiedzenia tych słów świadczy, z jaką pogardą powódka podchodziła do swoich pracowników<sup>314</sup>.

Rozpatrując motywy, jakimi kierują się mobberzy, psychologowie mówią o obawie o własne stanowisko i zazdrości, najwięcej uwagi poświęcają jednak mechanizmom utrzymującym dobry obraz samego siebie. Samoocena jest przez wielu autorów uznawana za klucz do zrozumienia zachowań mających na celu zdyskredytowanie innych. Ludzie jako istoty społeczne mają naturalną skłonność do porównywania się z innymi, efekt tych porównań może być różnoraki. Korzystny dla siebie wynik jest źródłem zadowolenia, jeśli jednak inni okazują się lepsi, w psychice porównującej się z nimi osoby pojawia się napięcie uruchamiające mechanizmy mające na celu utrzymanie dobrego obrazu samego siebie. Niektórzy czują się zmotywowani do zwiększenia własnych wysiłków w dziedzinie, w której wypadli słabiej, lub na innym polu. Inni zaś starają się zdeprecjonować wynik osoby, z którą się porównują, zniekształcić lub nawet zafałszować własny wynik lub umniejszyć konkurenta<sup>315</sup>. Strategia, jaką ludzie przyjmują w obliczu negatywnego dla siebie wyniku porównań z innymi, jest zmienną uwarunkowaną wieloma czynnikami, w tym również osobowościowymi. Jako jedną z takich strategii można potraktować mobbing wobec osób odnoszących sukcesy. Umniejszanie wartości kolegów mających sukcesy lub wyróżnianych przez przełożonych nie zawsze musi mieć na celu wymierną korzyść dla mobbera. Liczy się korzyść psychologiczna nawet, jeśli nie jest do końca jasna dla samego sprawcy.

Osoby, którym zdarza się budować poczucie własnej wartości na umniejszaniu wartości innych, szczególnie źle reagują na sytuację, kiedy sami publicznie ponoszą porażkę, a także gdy spotykają się z dezaprobatą lub krytyką ze strony innych. Motywem ataku staje się wówczas nie tylko poprawienie obrazu samego siebie, ale przede wszystkim ratowanie go

<sup>314</sup> Sygn. Akt IV 1 Pm 34/08 SO Warszawa Praga.

<sup>315</sup> B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2002, s. 136-176.



przed zniszczeniem. Typowym przykładem sytuacji, która może przerodzić się w mobbing, jest błąd lub nieudolne działanie przełożonego, który nie potrafi wziąć na siebie odpowiedzialności i stara się znaleźć winnych wśród podwładnych. Mobber, który dokucza koledze lub podwładnemu dlatego, że ten był świadkiem jego niewłaściwego zachowania lub wyraził się wobec niego krytycznie, po pewnym czasie już nie pamięta źródeł swojej niechęci, nie jest to w jego interesie. Psychika pracuje w taki sposób, aby zapomnieć o własnej porażce, a negatywne emocje pojawiające się w konsekwencji nieprzyjemnej sytuacji związać z okolicznościami innymi, niż własna nieudolność lub błąd. Zdarza się, że tego typu incydent staje się źródłem stałego nękania upatrzonej przez mobbera osoby lub grupy osób. Narażeni są nie tylko ci spośród pracowników, którzy skrytykowali mobbera, lecz także świadkowie niechlubnego zdarzenia oraz inni, których po prostu łatwo postrzegać jako związanych z tym zdarzeniem. Mobber ma wtedy szczególne motywy do atakowania. Deprecjacja ofiary ma podwójne znaczenie psychologiczne. Przede wszystkim poprawia samoocenę: mobber porównując się z upokorzonym pracownikiem, wypada lepiej. Po drugie, jest swoistym odwetem na osobie lub osobach, które były świadkiem niepowodzenia lub niewłaściwego zachowania mobbera.

Mobber nie zawsze działa z tak skomplikowanych pobudek psychologicznych jak chęć poprawy poczucia własnej wartości. Terror psychiczny systematycznie stosowany wobec jednej lub kilku osób jest popularną formą mikropolityki, czyli przemyślanych działań mających na celu realizację własnych interesów. Celem takim może być uzyskanie wyższego stanowiska, nagroda pieniężna, podniesienie swojej pozycji w organizacji, zdobycie cennych informacji lub nawiązanie bliskich kontaktów z wpływową osobą. Mikropolityka jest zjawiskiem powszechnym szczególnie tam, gdzie klimat organizacji nie sprzyja otwartej komunikacji. Problem moralny z działaniami o charakterze mikropolityki polega nie na tym, że podmiot tych działań dba o swoje interesy, co jest naturalne, lecz, że dbając o te interesy, narusza normy społeczne, a przede wszystkim traktuje innych ludzi jak narzędzia swoich celów. Powszechną formą działań mikropolitycznych są nieetyczne gry i manipulacja.

Do mobbingu o podłożu mikropolitycznym dochodzi przede wszystkim w dwóch sytuacjach. Po pierwsze wtedy, gdy ofiara w jakiś sposób utrudnia osiągnięcie celu, po drugie, gdy ofiara z pewnych przyczyn nadaje się do roli kozła ofiarnego, na którego można zrzucić odpowiedzialność za własne błędy lub niepowodzenia. W pierwszej sytuacji ukrytym celem mobbera jest pozbycie się obiektu swoich działań z organizacji. Literatura na temat mobbingu opisuje przypadki, kiedy terror psychiczny był celowo uprawianą przez kierownictwo

strategią w sytuacji, gdy interes firmy wymagał redukcji zatrudnienia<sup>316 317</sup>. Uprzykrzanie życia pracownikom bywa, dla niektórych szefów, najwygodniejszą drogą pozbycia się ich z pracy. Osoby będące obiektem działań o charakterze mobbingu często same rezygnują. Popularna jest także strategia zdobywania wymarzonego stanowiska przez systematyczne dręczenie osoby aktualnie je zajmującej<sup>318</sup>. Poniższe ustalenia dobrze ilustrują mobbing będący formą działań o charakterze mikropolitycznym, mających na celu zmuszenie ofiary do ustąpienia ze stanowiska, które chciano przyznać innej osobie:

Powód był zatrudniony przez pozwanego na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Z dniem 11 lipca 2005 r. objął stanowisko naczelnika nowo utworzonego wydziału. Powód zorganizował pracę całego wydziału swoje obowiązki wypełniał bardzo dobrze, nie było zastrzeżeń do jego pracy.

Zmiana sytuacji nastąpiła od 8 stycznia 2006 r., gdy nowym przełożonym powoda został M.G., a bezpośredni nadzór nad pracą powoda zaczął sprawować Z.B. W lutym 2006 r. pracodawca bez wiedzy i zgody powoda zawarł umowę zlecenia z T.T. na opracowanie analizy możliwości poprawy efektywności zarządzania określonymi nieruchomościami. T.T. zaczął odbierać korespondencję wpływającą do wydziału kierowanego przez powoda, z jego pominięciem. W dniu 15 marca 2006 r. przełożony poinformował powoda o konieczności zwolnienia stanowiska naczelnika wydziału, które powód zajmował, proponując mu stanowisko kierownika. Z obawy przed utratą pracy powód przyjął stanowisko kierownika w kierowanym przez siebie wcześniej wydziale. Z dniem 1 kwietnia funkcję naczelnika wydziału, w następstwie przeprowadzonego konkursu, któremu przewodniczył Z.B., powierzono T.T. Powód nie brał udziału w konkursie.

Od tego momentu nasiliły się przejawy niechęci nowego naczelnika wydziału wobec powoda. Już pierwszego dnia sprawowania funkcji naczelnika wydziału TT odebrał powodowi komputer. Potem przeniósł podległych powodowi pracowników do innego budynku, odległego o ponad kilometr, pozostawiając powoda w dotychczasowym miejscu, przez co powód miał utrudniony kontakt ze swoimi podwładnymi. Na rozmowy merytoryczne naczelnik delegował podległych powodowi pracowników, a

---

<sup>316</sup> D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment*, „Human Relations” 2003, 56 (10), s. 1213-1232.

<sup>317</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Workplace bullying: causes, consequences, and corrections*, [w:] *Destructive organizational communication*, red. P. Lutgen-Sandvik, B. Sypher, NY, Routledge Press, 2009, s. 53.

<sup>318</sup> P. Ferris, *The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace*, dz. cyt. s. 169-189.

nie powoda, choć to powód był kierownikiem. Nowy naczelnik wielokrotnie krzyczał na powoda w obecności innych pracowników, co wywołało u powoda poczucie poniżenia i ośmieszenia. W opinii pozostałych pracowników zachowania nowego naczelnika były krzywdzące wobec powoda, który w związku z takim traktowaniem czuł się przybity i załamany. Widoczne były niechęć i uprzedzenie T.T. do powoda. Sąd Rejonowy ustalił, że T.T. dał się poznać jako osoba konfliktowa, łatwo wpadająca w gniew i agresywna. W pracy działał chaotycznie, nie załatwiał na bieżąco wpływających do wydziału spraw, a potem miał pretensję do powoda. Pogorszenie się atmosfery w kierowanym przez niego wydziale przyczyniło się do odejścia z niego wielu dotychczasowych pracowników.

W październiku 2006 r. powód wystosował do wyższego kierownictwa pismo informujące o mobbingowaniu go przez naczelnika T.T. Po zapoznaniu się z wyjaśnieniami T.T. wyższe kierownictwo nie podzieliło zarzutów powoda. Powód nie otrzymywał przez kilka miesięcy zakresu obowiązków na nowym stanowisku pracy. Otrzymał ten zakres dopiero po swojej osobistej interwencji. Wyższy przełożony udzielił powodowi w dniu 29 listopada 2006 r. na wniosek Z.B. karę upomnienia za brak nadzoru. Powód złożył w ustawowym terminie sprzeciw od upomnienia, jednak nigdy nie uzyskał pisemnego wyjaśnienia, czy sprzeciw ten został uwzględniony, a kara uchylona.

W dniu 30 listopada 2006 r. powód otrzymał od pozwanego pismo zawiadamiające go, że z dniem 1 stycznia 2007 r. przejdzie do nowego pracodawcy w trybie art. 23 k.p. z gwarancją, że w ciągu roku od przejścia do nowego pracodawcy będą w stosunku do niego obowiązywały dotychczasowe warunki pracy płacy. Powód odebrał treść tego pisma jako sygnał, że gwarancje jego zatrudnienia obejmują tylko następny rok. Nadzór nad nowym miejscem pracy sprawował dotychczasowy pracodawca, a kierownictwo powierzono Z.B. Obawiając się dalszego mobbingu, powód rozwiązał stosunek pracy ze skutkiem na dzień 31 stycznia 2007 r. W swoim oświadczeniu o rozwiązaniu umowy o pracę wskazał, że przyczyną rozwiązania stosunku pracy jest ciężkie naruszenie obowiązków dotychczasowego pracodawcy w zakresie równego traktowania pracowników i przeciwdziałania mobbingowi. Powód zaznaczył, że pracodawca stworzył sytuację zagrożenia dla niego jako pracownika, wymuszając na nim trzykrotne zmiany stanowiska pracy<sup>319</sup>.

---

<sup>319</sup> Sygn. I PK 147/08 SN.

Opisana sytuacja jest przykładem mobbingu ze strony przełożonych wobec podwładnego. T.T. i jego protektorzy nie angażowali się w subtelne zachowania manipulacyjne. Pozbawienie powoda stanowiska naczelnika, zabranie mu komputera, przejmowanie jego korespondencji, izolowanie go od podwładnych, krzyczenie – to akty jawnej przemocy, możliwe dzięki przewadze wynikającej z usytuowania stron w hierarchii organizacji. Motywy mobberów są również dość oczywiste. Już pierwsze wymierzone przeciwko powodowi kroki miały charakter mikropolityki. Sytuacja jest typowa: nowe wyższe kierownictwo wprowadza „swoich” ludzi. Najpierw na stanowisko członka zarządu zostaje powołany Z.B. Niedługo po tym Z.B. zaczyna przygotowywać grunt do realizacji głównego celu, jakim jest wprowadzenie T.T. na stanowisko naczelnika. Bardzo możliwe, że na tym etapie działań ani Z.B., ani T.T. nie mieli żadnych innych powodów do nękania powoda niż czysto „polityczna” chęć zajęcia jego stanowiska.

Zmuszenie powoda do ustąpienia ze stanowiska nie zakończyło jednak terroru psychicznego. Dezaprobatą ze strony pracowników wobec tej decyzji oraz oczywista dla wszystkich nieudolność T.T. prawdopodobnie uruchomiły kolejny motyw agresywnych działań wymierzonych przeciw powodowi. T.T. chcąc chronić siebie przed możliwymi zarzutami, przyjął strategię obwiniania powoda przypisując mu wszystkie swoje błędy, a było ich немало, gdyż jak czytamy w stanie faktycznym, T.T. był pracownikiem chaotycznym i konfliktowym. Spychanie odpowiedzialności na powoda, nie tylko chroniło pozycję mobbera, ale także potwierdzało słuszność decyzji wyższego kierownictwa o zmianie na stanowisku naczelnika. Obok mikropolityki w działaniu T.T. pojawiają się także mechanizmy poprawiania własnego wizerunku poprzez umniejszanie wartości powoda. T.T., stosując mobbing, starał się przedstawić siebie, jako wypadającego lepiej w porównaniu z upokarzaną ofiarą. Informacja o skłonności do popadania w konflikty i krzyczeniu na powoda wskazuje dodatkowo na niezrównoważenie emocjonalne jako rys osobowości T.T. sprzyjający mobbingowi.

Obok budowania poczucia własnej wartości przez umniejszanie innych, skłonności do przedmiotowego traktowania ludzi, agresji i mikropolityki, zachowania mobbera wobec ofiary można rozpatrywać również, jako konsekwencję posiadania destruktywnych przekonań na temat świata społecznego i zasad rządzących życiem zawodowym. Zgodnie z podejściem Alberta Ellisa ludzie posiadają pewien względnie stały zestaw sądów na temat relacji międzyludzkich i świata społecznego w ogóle, zawierających prawdy wartościujące i motywacyjne, stanowiące podstawę do formułowania ocen i przyjmowania postaw względem

innych ludzi<sup>320</sup>. Sądy te tworzą tak zwane filozofie życiowe, które mają zasadniczy wpływ na sposób postrzegania rzeczywistości społecznej i funkcjonowania w niej. Ellis mówi o dwóch kategoriach filozofii życiowych: konstruktywnych - sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji z innymi ludźmi i służących dobrostanowi psychiczemu jednostki oraz destruktywnych - generujących negatywne nastawienie, utrudniających życzliwe relacje, sprzyjających stresowi. Filozofie życiowe sprzyjające mobbingowi można zaliczyć do grupy destruktywnych są to przede wszystkim: indywidualizm, merytokracja, wiara w sprawiedliwość złego losu, przekonanie o indolencji pracowników i stawianie zysku przed innymi wartościami związanymi z pracą organizacji<sup>321</sup>.

Indywidualizm w przedstawianym tu rozumieniu charakteryzuje się wewnętrznym przekonaniem, że należy troszczyć się jedynie o siebie. Taka postawa nie sprzyja współodczuwaniu ani refleksji nad losem innych osób. Ofiara mobbingu w oczach mobbera nastawionego indywidualistycznie jest postrzegana w kategoriach czysto instrumentalnych. Mobber nie czuje obowiązku troszczenia się o jej dobrostan psychiczny. Cierpienia, jakie zadaje swoim zachowaniem nie postrzega, jako stan, za który jest odpowiedzialny, lecz jako konsekwencję charakteru ofiary, jej słabości lub konfliktowości. Psychologiczny problem mobbera mającego indywidualistyczną filozofię życiową polega na tym, że ma on trudności z dystansem i obiektywnym spojrzeniem na swoje zachowanie. Trudno ten stan rzeczy przypisać jedynie cynizmowi. Mobber o przekonaniach indywidualistycznych nie potrafi wyjść w swoim spojrzeniu na świat poza perspektywę własnego ego.

Filozofia życiowa polegająca na wierze w sprawiedliwość złego losu sprawia, że w oczach mobbera ofiara sama jest odpowiedzialna za taki, a nie inny sposób jej traktowania. Ten sposób myślenia jest spójny z typowym dla mobbingu mechanizmem obwiniania ofiary. Ataki postrzegane są przez sprawcę jako następstwo niewłaściwej postawy lub zachowania ofiary. Niestety, najczęściej taką wersję wydarzeń podziela przynajmniej część obserwatorów. Jeśli mobber jest szefem, nie waha się wykorzystać swojej władzy, aby umocnić przekonanie o tym, że to ofiara nie jest w porządku. Postrzeganie ofiary mobbingu, jako winnej zaistniałej sytuacji i z tego względu niegodnej współczucia i pomocy sprawia, że jej skargi nie są traktowane z należytą powagą i ma ona niewielkie szanse utrzymania swojego miejsca pracy. Ofiary mobbingu w optyce mobbera przekonanego o sprawiedliwości złego losu nie starały się wystarczająco, lekcewały obowiązki, nie podjęły wyzwań i przegapiły okazję na lepszy

<sup>320</sup> A. Ellis, *Jak opanować złość zanim ona opanuje ciebie*, Gdańsk, GWP 1999.

<sup>321</sup> P. Lutgen-Sandvik, V. McDermott, *The constitution of employee-abusive organizations: A communication flow theory*, „Communications Theory” 2008, 18, s. 304-333.

los. Zgodnie z taką wizją mobbing jest prostą konsekwencją postępowania ofiary i nie powinien wzbudzać współczucia, ani motywować do działań mających na celu pomoc osobie atakowanej. Cierpienie ofiary nie jest postrzegane w kategoriach winy mobbera, który nie czuje na sobie odpowiedzialności moralnej za dziejące się zło.

Kolejnym zbiorem przekonań mobberów składających się na sprzyjającą mobbingowi filozofię życiową jest wiara w merytokrację. Przekonanie, że najważniejsze są kompetencje i osiągnięcia na polu zawodowej działalności, usprawiedliwia atakowanie pracownika, który jest oceniany jako słabszy, posiadający mniejsze niż mobber kompetencje i zasługi. Mobber - merytokrata ocenia swoje postępowanie przez pryzmat osiągniętych wyników, nie biorąc pod uwagę jakości jego relacji z innymi. Zgodnie z taką wizją porządku w miejscu pracy mobbing wobec osoby postrzeganej jako gorzej pracująca jest nie tylko usprawiedliwiony, ale również może stanowić wygodne narzędzie selekcji pracowników. Pracownik, który ulega mobbingowi jest postrzegany jako słaby, a na słabość nie ma miejsca w systemie przekonań, w którym ceni się przede wszystkim merytoryczne zalety. Merytokratyczna filozofia życiowa zakłada, że dobry pracownik jest zdolny do uchronienia się przed mobbingiem, że mobbing dotyczy tylko tych gorszych, gdyż osoby, które dobrze robią to, co do nich należy nie miewają kłopotów.

Obok szacunku dla merytokracji i przekonania o sprawiedliwości złego losu, na system przekonań charakterystyczny dla mobbera składa się wizja władzy jako bezpośredniego wywierania nacisku. Władza w optyce mobbera, szczególnie jeśli sam zajmuje kierownicze stanowisko, to przede wszystkim możliwość stosowania przymusu wobec podwładnych. Konsekwencją takiego rozumienia władzy jest przedmiotowe traktowanie pracowników, blokowanie komunikacji przez zagłuszanie podwładnych przy przesadnym eksponowaniu głosu przełożonych, a także postrzeganie zachowań o charakterze psychicznego terroru jako przywileju władzy. Źródło władzy w wizji świata mobbera nie leży w rzeczywistym autorytecie osoby ją sprawującej, lecz w jej możliwościach wywierania presji na swoich podwładnych. Mobber jest przekonany, że władza może być użyta w celu pognębienia pracownika, utrudniania mu wykonywania swoich zadań lub pozbawienia go nagrody za jego osiągnięcia, tylko dlatego, że swoim zachowaniem naraził się przełożonemu.

Kolejnym elementem dominującego systemu przekonań osoby uprawiającej mobbing, szczególnie w stosunku do podwładnych, jest postrzeganie nadrzędnego celu organizacji jako maksymalizowanie zysku. Taka wizja rzeczywistości miejsca pracy sytuuje pracowników zawsze w pozycji podrzędnej w stosunku do zadań i wyznacza im jedyną rolę - instrumentu

raczej niż podmiotu w maszynie budującej zysk. W oczach mobbera dobrostan psychiczny pracowników znika z horyzontu najważniejszych zainteresowań. Dobre samopoczucie pracowników może być jedynie produktem ubocznym, nigdy nie bywa świadomym przedmiotem działania organizacji i zawsze może być poświęcone w imię „wyższych” celów.

Z wizją władzy jako opresji i przekonaniem, że zysk jest jedynym celem organizacji idzie w parze przekonanie o indolencji podwładnych. Chociaż badania empiryczne prowadzą do wniosku, zgodnie z którym przyjazne warunki pracy sprzyjają wzrostowi jej wydajności<sup>322</sup>, dość powszechne wśród mobberów-menedżerów jest przekonanie, że aby pracownicy pracowali dobrze, trzeba wywierać na nich presję. Mobber przełożony wierzy, że pracownicy są leniwi i niechętni do wysiłania się, pracują dobrze dopiero wtedy, gdy czują się zagrożeni. Taka filozofia prowadzi do przekonania, że mobbing jest konsekwencją zaniedbywania obowiązków przez ofiarę lub jej zawodowej nieudolności. Miejsce pracy w oczach mobberów przełożonych to pole walki między leniwymi i nieuczciwymi pracownikami a przełożonymi, którzy muszą wyegzekwować pracę, za którą płacą. W obu przypadkach odpowiedzią na mobbing generowaną przez taką wizję jest twierdzenie, zgodnie z którym nic złego nie spotyka tych, którzy robią to, co do nich należy.

---

<sup>322</sup> R. Kilburg, *Sadomasochizm, human aggression, and the problem of workplace mobbing and bullying: a commentary*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, vol. 61, No. 3, s. 268-275.

## V. Moralne zło mobbingu

Praca jest doświadczeniem bycia z ludźmi i dla ludzi, brania odpowiedzialności za innych, miejscem, w którym budujemy naszą tożsamość, podtrzymujemy poczucie godności i nadajemy sens swojemu życiu. Analizując mechanizmy psychologiczne zaangażowane w terror psychiczny w miejscu pracy, odsłaniamy jego podmiotową perspektywę pokazując mobbing jako doświadczenie subiektywne. Obraz subiektywnych przeżyć osób dotkniętych przez mobbing stawia pytanie o etyczny wymiar zjawiska.

Zło moralne mobbingu można opisywać z wielu perspektyw. Perspektywę osobistą w istotnym stopniu opisuje ujęcie psychologiczne zjawiska; opis mobbingu, z perspektywy jego wpływu na relacje społeczne i zwrotnego kształtowania ich, przedstawiony jest w rozdziale omawiającym społeczne aspekty zjawiska. W perspektywie moralnej opis zła mobbingu wymaga odniesienia do układu normatywnego. Wiele takich układów można znaleźć w filozoficznych teoriach etycznych lub stanowiskach światopoglądowych. Korzystanie z nich w analizie moralnego zła mobbingu ma jednak tę wadę, że wśród teoretyków i praktyków nie ma wystarczająco szerokiej zgody na któryś z tych układów normatywnych. Współczesne społeczeństwa są na to zbyt pluralistyczne światopoglądowo i ideologicznie.

Nieistnienie jednej, powszechnie akceptowanej etycznej teorii normatywnej, bądź stanowiska światopoglądowego nie oznacza jednak, że zło mobbingu nie poddaje się analizie godnej szerokiej akceptacji. Oprócz silnego pluralizmu ideologicznego i światopoglądowego, współczesne społeczeństwa demokratyczne charakteryzuje przywiązanie do liberalnych ideałów równości i wolności indywidualnej, które społeczeństwa takie realizują w swoich ustawodawstwach, instytucjach i kulturze publicznej. Zło moralne mobbingu można zatem względnie obiektywnie opisać na gruncie ideałów liberalnych. Liberalne tło normatywne pozwala ujawnić moralne zło mobbingu dzięki temu, że praca, która ma tak doniosłe znaczenie we współczesnych społeczeństwach demokratycznych, w znakomitej większości dokonuje się w sferze publicznej. Odwołanie się do ideałów liberalizmu wydaje się tym bardziej przydatne, że wśród nich znajduje się także obecna w psychologii humanistycznej idea realizacji własnej koncepcji dobrego życia, dzięki czemu można powiązać perspektywę etyczną z psychologiczną i uzyskać głębsze zrozumienie interesującego nas zagadnienia. W ujęciu z perspektywy ideałów liberalnych i osiągnięć psychologii humanistycznej, mobbing jest źródłem moralnego zła dlatego, że nie pozwala zaspokajać podstawowych potrzeb psychologicznych, ma destrukcyjny wpływ na cnoty obywateli i pozbawia ich dostępu do



dóbr, które zarówno w społeczeństwie liberalnym jak i na gruncie psychologii humanistycznej uchodzą za niezbędne dla dobrego czy udanego życia. Na podstawie tych dwóch ujęć poniżej pokażę, jak poszczególne aspekty terroru psychicznego w miejscu pracy uniemożliwiają realizację podstawowych potrzeb uznanych za warunki dobrego życia i naruszają moralną podstawę charakteru niszcząc znaczące etycznie przekonania i postawy. Podstawowymi narzędziami, które zastosuję w tej analizie, będzie teoria potrzeb Abrahama Masłowa i teoria dóbr pierwszego rzędu jako warunków realizacji własnej koncepcji dobra zaczerpnięta z filozofii liberalnej.

Centralną ideą liberalizmu jest powiązanie równości i wolności każdego obywatela sprawiedliwie urządzonego społeczeństwa. Społeczeństwo sprawiedliwe to, zgodnie z koncepcją Rawlsa, społeczeństwo w którym „wszelkie społeczne wartości - wolność i możliwości, dochód i bogactwo oraz podstawy dla szacunku wobec samego siebie - mają być równo rozdzielone”<sup>323</sup>. Reguły dotyczące wolności powinny w równy sposób stosować się do każdego obywatela i powinny być tak sformułowane, aby umożliwić jak najszersze korzystanie z wolności przez każdego w sposób nieograniczający wolności innych. Tak pojęte równość i wolność są wyrażone w pierwszej zasadzie sprawiedliwości Rawlsa, która głosi że: „każda osoba ma mieć równe prawo do jak najszerszej podstawowej wolności możliwej do pogodzenia z podobną wolnością dla innych”<sup>324</sup>. Pierwsza zasada sprawiedliwości łączy aspiracje do wolności i do równości w taki sposób, aby korzystanie z wolności nie psuło rzeczywistej, a nie jedynie nominalnej, równości między ludźmi. Druga zasada sprawiedliwości mówi o tym, że wszelkie nierówności mogą być usprawiedliwione jedynie w tej mierze, w jakiej prowadzą do poprawy sytuacji najmniej uprzywilejowanych a stanowiska, urzędy i możliwości dostępne są na zasadzie równych szans.

Koncepcja ta opiera się na moralnym fundamencie, który stanowi idea, że każdy człowiek ma równe prawo do samorozwoju i na wymaganiu wobec społeczeństwa, aby nie krępowało i nie kaleczyło życia jego członków. Takie powiązanie wolności i równości będące podstawowymi ideałami liberalizmu gwarantuje, zarówno zabezpieczenie podstawowych praw, jak i równe szanse realizacji swoich życiowych planów. W społeczeństwie sprawiedliwym, twierdzi Rawls, równość i wolność zajmują centralne miejsce i powinny być nienaruszalne, nie mogą stanowić przedmiotu kalkulacji korzyści, czy przetargów politycznych. Omawiając równą wolność, jako podstawową wartość społeczeństwa sprawiedliwego, Rawls wyróżnia jej trzy aspekty: wolność sumienia i myśli, sprawiedliwość

---

<sup>323</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 1994, s. 89.

<sup>324</sup> Tamże, s. 87.

polityczną, równe prawa polityczne oraz równą wolność osoby. Tak pojęta wolność, będąc głęboko zakorzeniona w ludzkich aspiracjach, jawi się jako podstawowy warunek ich realizacji.

Wolność rozumiana jako brak presji społecznej czy zniewalającego działania opinii innych jest szczególnie ważna w tej sferze życia i działania obywateli, która obejmuje pracę zawodową. Sprawą najwyższej wagi jest, zgodnie z wymogami teorii sprawiedliwości Rawlsa, aby tego rodzaju wolność w równym stopniu przysługiwała wszystkim. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy wszyscy stosują się do obowiązku niestawiania przed nikim przeszkód do korzystania z wolności. Problem wolności jednostki, który Rawls wyraża w terminach swobód, ma więc zawsze dwa aspekty; „Każdą konkretną swobodę charakteryzuje dość złożony kompleks praw i obowiązków. Nie tylko jednostkom musi być dozwolone czynienie czegoś lub nieczynienie czegoś, lecz także władze i inne osoby muszą mieć prawny obowiązek niestawiania przeszkód.”<sup>325</sup>. Wymaganiem sprawiedliwości jest równe w stosunku do wszystkich osób stosowanie się do obowiązku niestawiania przeszkód. Sytuacja społeczna, w której w stosunku do niektórych osób stosowane są reguły ograniczające ich wolność przeczy zasadom sprawiedliwości. Mobbing jest taką sytuacją. Terror psychiczny w miejscu pracy odbiera równą wartość i równą wolność przez negatywne wyróżnienie atakowanej osoby jako pracownika, z którym „jest coś nie tak”. Stygmat wymusza stosowanie wobec naznaczonej osoby innych reguł niż te, które stosowane są wobec pozostałych.

### **1. Dobre życie w ujęciu filozofii liberalnej**

Jednym z głównych składników dobrego życia jest według filozofów liberalnych możliwość swobodnego obierania racjonalnych celów i ich realizowania. Ten element udanego życia bywa charakteryzowany za pomocą rozmaitych pojęć. Swobodę wyboru celów i ich realizowania opisuje się w literaturze liberalnej m.in. w kategoriach interesów, pragnień, konstruowania planów życiowych pomagających te pragnienia osiągnąć. Ponieważ filozofia liberalizmu skupia się na publicznej stronie funkcjonowania jednostek, właściwe jej ujęcia dobrego życia koncentrują się na zagadnieniach zgodności celów i działań różnych osób oraz na ich zgodności z ogólnymi zasadami sprawiedliwości. W tym ujęciu dobre życie człowieka zależy w sposób szczególny od tego, czy może on budować racjonalny, długofalowy plan własnego życia, a jego szczęście od tego, czy może wprowadzić ten plan w życie: „Człowiek

---

<sup>325</sup> Tamże, s. 277.

jest szczęśliwy, gdy w mniejszym, czy większym stopniu udaje mu się zrealizować ten plan”<sup>326</sup>.

Takie rozumienie udanego czy dobrego życia i jego związków ze szczęściem nie rości sobie pretensji do tego, by być wyczerpującym. Jest ono ograniczone, ponieważ nie usiłuje dać odpowiedzi na pytanie: jakie życie ludzkie jest udane, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności?, ale: jakie życie jest dobre w ramach pluralistycznego społeczeństwa demokratycznego? Nie wchodzi się tu więc w problematykę np. godziwości celów lub wewnętrznej wartości działań, bądź jakości moralnej charakterów jednostek. Głównym zagadnieniem jest pytanie o to, jakie działania jednostek można uznać za dopuszczalne w społeczeństwie demokratycznym, a więc za takie, które nie naruszają porządku życia publicznego. W takiej perspektywie życie dobre może być rozumiane jako możliwość zrealizowania racjonalnych pragnień: „dobro to zaspokojenie racjonalnego pragnienia”<sup>327</sup>. Ponieważ główną ideą filozofii liberalnej jest prawo jednostek do wyboru i realizacji własnej koncepcji dobrego życia, w liberalnym społeczeństwie wielość racjonalnych planów życiowych jest nie tylko dopuszczalna, ale również naturalna. Dobrze urządzone społeczeństwo demokratyczne, opiera się na regułach sprawiedliwości, które umożliwiają obywatelom realizowanie racjonalnych planów swojego życia w ramach osobistych koncepcji dobra.

Ponieważ zarówno wybór jak i dążenie do realizacji własnego ideału dobrego życia nie odbywa się w społecznej próżni, ani nie jest przedsięwzięciem błahym, obywatele dobrze funkcjonującego społeczeństwa liberalnego powinni posiadać pewien zestaw cnót. Nie są to wszystkie cnoty składające się na charakter jednostki, ale tylko te, które są niezbędne do życia w pluralistycznym społeczeństwie demokratycznym, w którym ceni się wolność i równość każdego. Wśród cnót liberalnych znajdują się zatem, między innymi wymieniane przez Stephena Macedo: „szerokie zrozumienie dla innych, zdolność do samokrytycznej refleksji, gotowość do eksperymentowania, wypróbowywania i akceptowania nowych możliwości, samokontrola i aktywny, autonomiczny rozwój, docenianie odziedziczonych ideałów społecznych, przywiązanie do współobywateli, a nawet altruistyczna troska o nich”<sup>328</sup>. Cnoty te są niezbędne do tego, aby móc realizować własne plany i zarazem nie uniemożliwiać innym realizowanie ich planów, które respektują cudzą potrzebę realizowania planów.

---

<sup>326</sup> Tamże, s. 133.

<sup>327</sup> Tamże, s. 133.

<sup>328</sup> S. Macedo, *Cnoty liberalne*, Kraków, Znak, 1995, s. 336.

Wartość przypisywana w filozofii liberalizmu realizowaniu przez jednostki własnych planów ma swój odpowiednik na gruncie psychologii humanistycznej. Dobrze życie w ujęciu psychologii humanistycznej definiowane jest jako możliwość samoaktualizacji (samorealizacji) czyli realizacji osobistego potencjału. Osoby samoaktualizujące się stają się tym, kim chcą być, realizując najwyżej cenione przez siebie cele życiowe. Samorealizacja jednostki jest procesem, który zawsze przebiega w harmonii z interesami i potrzebami innych ludzi. Deficytową cechą osób samorealizujących się jest ich życzliwość i zdolność do wchodzenia w pozytywne relacje z innymi ludźmi. Samorealizacja przypomina więc realizację racjonalnych planów życiowych nie wchodzących w konflikt z racjonalnymi planami i interesami innych ludzi, a osoba samoaktualizująca się rozwija cechy osobowości będące odpowiednikami liberalnych cnót. Ponieważ ludzie mogą samoaktualizować się na bardzo różnorodne sposoby, psychologowie humanistyczni podobnie, jak filozofowie liberalni, uznają wielość koncepcji dobrego życia, a tolerancję czynią naczelną zasadą, na której powinny opierać się relacje w nowoczesnym społeczeństwie.

Chociaż główną zasadą pluralistycznego społeczeństwa, uznawaną przez liberalizm i psychologię humanistyczną, jest oparte na tolerancji współistnienie różnorodnych koncepcji dobrego życia, jego najgłębszy fundament stanowi – w terminologii J. Rawlsa – dostęp do dóbr pierwotnych. Pomimo rozmaitych różnic, co do szczegółów i terminologii, filozofowie liberalizmu na ogół zgadzają się, że realizowanie w pluralistycznym społeczeństwie demokratycznym wielu koncepcji dobrego życia wymaga dostępu do dóbr podstawowych, prymarnych czy pierwotnych *primary goods*. Dobra pierwotne odpowiadają na te potrzeby obywateli, które muszą być zaspokojone, aby każdy mógł realizować własne plany życiowe bez względu na ich konkretną treść, o ile treść ta nie wykracza poza granice społecznie podzielanej koncepcji sprawiedliwości. Pojęcie dóbr pierwszego rzędu zostanie tutaj rozszerzone tak, aby objąć nie tylko te, które terminem tym obejmował Rawls, ale także te, które wydają się niezbędne jednostce do funkcjonowania w złożonych, pluralistycznych społeczeństwach demokratycznych i są wskazywane przez innych filozofów liberalnych. Tak ujęte dobra pierwotne mają zdolność zaspokajania maslowowskich potrzeb braku i można je traktować, jako warunek możliwości samoaktualizacji. W pluralistycznym społeczeństwie demokratycznym dobra pierwotne są więc elementem wspólnym różnorodnym koncepcjom dobrego życia uznawanym przez wolnych i równych obywateli.

Przedstawiciele filozofii liberalizmu nie tylko na ogół zgadzają się, co do konieczności przyjęcia wspólnej dla wszystkich koncepcji dobrego życia listy dóbr podstawowych, ale są

zgodni, co do ich zasadniczej treści. John Rawls w „Liberalizmie politycznym”<sup>329</sup> wymienia następujące dobra prymarne: podstawowe prawa i wolności, wolność poruszania się, wolność zatrudnienia, władza i prerogatywy urzędów i stanowisk w instytucjach politycznych i ekonomicznych, dochód i bogactwo, racjonalność planów życiowych, poczucie sprawiedliwości i szacunek dla samego siebie. William Galston w „Celach liberalizmu”<sup>330</sup> zauważa, że nawet najbardziej zagorzali zwolennicy liberalizmu neutralnego muszą oprzeć swoje teorie na koncepcji kilku dóbr stanowiących niepodważalny fundament społeczeństwa liberalnego. Dobrami tymi są: życie, ludzka zdolność do podejmowania i realizowania celów oraz racjonalność jako zasada kierująca życiem: „Wszystkie [koncepcje liberalizmu] milcząco przyjmują tę samą trójczłonową koncepcję dobra, która postuluje wartość ludzkiej egzystencji, wartość indywidualnej celowości i osiągania jednostkowych celów, a wreszcie wartość racjonalności jako głównego wyznacznika społecznych zasad i działań”<sup>331</sup>. Ludzie z tej racji, że są ludźmi – istotami wyposażonymi przez naturę w pewne cechy, aby móc funkcjonować potrzebują pewnego typu dóbr zapewniających tak zwane „warunki elementarnie przyzwoite”<sup>332</sup>. Galston odwołuje się tu do Arystotelesa, który pomimo, że za najwyższą ludzką cnotę uważał rozumność praktyczną podkreślał, że bez pewnych podstawowych zasobów, żadna z cnot nie może być realizowana w ludzkim życiu:

Zdaje się jednak, że potrzebuje ona [dzielność rozumu] niewielkiego uposażenia dobrami zewnętrznymi...Szczodremu trzeba będzie pieniędzy, aby dokonywał aktów szczodrości, sprawiedliwemu, - aby mógł odwdzięczać się,... mężnemu trzeba będzie siły, jeśli by miał dokonać jakiegoś z tych czynów, które odpowiadają jego cnotcie, a umiarkowanemu - odpowiedniej sposobności bo inaczej jakżeż można będzie poznać, że ktoś posiada taką czy inną cnotę.....Czyny zgodne z dzielnością etyczną wymagają spełnienia wielu warunków, i to tym większej ich ilości, im większe i moralnie piękniejsze być mają... o ile jednak jest człowiekiem i współżyje w społeczeństwie..... będą mu więc takie rzeczy potrzebne do życia życiem ludzkim<sup>333</sup>.

Galston, podobnie jak Rawls, przedstawia listę dóbr będących warunkiem znośnego życia bez względu na treści osobistych koncepcji dobra poszczególnych jednostek ludzkich. Pierwszą pozycję na liście Galstona zajmuje życie; jako kolejne wymienia: niezakłócony

<sup>329</sup> J. Rawls, *Liberalizm polityczny*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe, PWN, 1998, s. 254.

<sup>330</sup> W. Galston, *Cele liberalizmu*, Kraków, Znak, 1999, cz. III, s. 189-253.

<sup>331</sup> Tamże, s. 110.

<sup>332</sup> S. Hampshire, *Innocence and experience*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1989, s. 90-91.

<sup>333</sup> Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, PWN, Warszawa, 1956, 1178 a., s. 8-21.

rozwój elementarnych predyspozycji, realizację interesów i celów, wolność, racjonalność, społeczeństwo i subiektywne zadowolenie.

Judith Skhlar pisząc o podstawowych ludzkich wadach pośrednio określa pulę dóbr, które w liberalnym państwie muszą być uznane za niezbędne dla znośnej egzystencji. Na pierwszym miejscu wśród ludzkich przywar według Skhlar należy umieścić okrucieństwo, mizantropię, snobizm, hipokryzję i zdradę<sup>334</sup>. Każda z tych przywar jest zagrożeniem dla podstaw niezbędnych dla realizowania planów dobrego życia. Okrucieństwo, mizantropia, snobizm, hipokryzja i zdrada, doświadczane ze strony innych osób, zagrażają zarówno subiektywnemu zadowoleniu, jak i innym dobrom takim jak relacje społeczne, szacunek dla samego siebie, wzajemność umożliwiającą równowagę między dobrem wydatkowanym a otrzymanym, a także racjonalności rozumianej jako możliwość budowania życiowych planów, w których środki prowadzą do wybranych celów.

Psychologowie humanistyczni, podobnie jak filozofowie liberalni, uznają mnogość koncepcji dobrego życia i podobnie jak oni przyjmują za konieczne istnienie pewnych dóbr bazowych wspólnych dla wszystkich ludzi. Przedstawicielem psychologii humanistycznej, który podkreśla kardynalną dla dobrego życia rolę dóbr podstawowych jest Abraham Maslow. Zgodnie z teorią Maslowa osobowość to zhierarchizowany i jakościowo zróżnicowany system potrzeb, w którym potrzeby wyższego rzędu mogą pojawić się po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu.

Teoria Maslowa przyjmuje dwa zasadnicze dla naszych rozważań założenia. Pierwsze mówi o tym, że człowiek w pełni zdrowy to osoba, która jest w stanie samorealizować się, czyli zaspokajać potrzeby typu B – potrzeby wzrostu, drugie, że realizacja tych potrzeb jest możliwa tylko wtedy, gdy zaspokojone są wszystkie potrzeby z niższego piętra, tak zwane potrzeby braku lub potrzeby typu D. Potrzeby braku zaspokajane są według zasady napięcie – ulga, motywacja popychająca do ich zaspokojenia jest motywacją „od”. Potrzeby wzrostu przeciwnie, działają według mechanizmu „im więcej, tym lepiej”, ich zaspokojenie wzbudza pozytywne emocje, które zwiększają lub utrzymują motywację do dalszej samorealizacji. Podobnie jak arystotelesowska eudajmonia, samorealizacja stanowi wartość samą w sobie, jest więc celem rozwoju każdej jednostki, integruje wewnętrznie człowieka, a także pozwala zbudować i podtrzymywać harmonię między jednostką a otaczającym ją światem. Osoby samorealizujące się rozwijają te aspekty charakteru człowieka, na które wskazuje Macedo

---

<sup>334</sup> J. Skhlar, *Zwyczajne przywary*, Kraków, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, 1997, s. 9-15.

nazywając je cnotami „które przyczyniają się do rozkwitu jednostki w pluralistycznych społeczeństwach liberalnych”<sup>335</sup>.

W swojej koncepcji hierarchii potrzeb, Maslow wyraża pogląd zasadniczo podobny do głoszonej przez filozofów liberalnych tezy o istnieniu puli dóbr podstawowych będących warunkami realizacji indywidualnych koncepcji dobrego życia. Potrzeby wzrostu można porównać do potrzeby realizacji racjonalnych planów mieszczących się w rawlsowskich rozległych koncepcjach dobrego życia. Racjonalne plany życiowe jednostki niekoniecznie muszą zawierać w sobie dążenie do wzrostu w sensie psychologii humanistycznej, jednak podobnie jak plany związane z samoaktualizacją mogą być realizowane tylko w sytuacji, gdy zaspokojony jest zbiór potrzeb podstawowych.

Potrzeby braku według Maslowa to: a) potrzeby fizjologiczne, na przykład potrzeba pokarmu i schronienia przed chłodem, b) potrzeby bezpieczeństwa takie jak potrzeba bezpieczeństwa fizycznego, bezpieczeństwa zatrudnienia, ochrony zasobów, ochrony zasad moralnych, bezpieczeństwa dla bliskich, c) potrzeby miłości i przynależności, a wśród nich: potrzeba przyjaźni, rodziny, relacji intymnych, oraz d) potrzeby związane z szacunkiem: potrzeba poczucia własnej wartości, szacunku ze strony innych ludzi, osiągnięć, prestiżu. Jak widać, zdecydowana większość potrzeb braku jest ściśle związana ze społecznym wymiarem egzystencji człowieka. Podczas, gdy potrzeby braku są jednakowe dla wszystkich ludzi, potrzeby wzrostu są różnorodne w zależności od osobowości, preferencji, systemu wartości i innych czynników indywidualnych. Wśród potrzeb wzrostu wymienia się, między innymi, potrzebę sprawiedliwości, potrzebę prawdy, potrzebę piękna. Maslow twierdzi jednak, że zbiór potrzeb typu B jest zasadniczo otwarty, a ograniczają go jedynie prawa innych osób.

Opierając się na literaturze poświęconej liberalizmowi i psychologii humanistycznej, można skompilować prowizoryczną listę dóbr niezbędnych każdemu członkowi społeczeństwa liberalnego. Naturalnie można skonstruować też nieco odmienną listę dóbr. W niniejszym rozdziale nie chodzi jednak o rozstrzygnięcie tego, jakie dobra są niezbędne w liberalizmie, lecz o określenie takiego zbioru tych dóbr, który będzie wystarczający do wyjaśnienia moralnego zła mobbingu. Do takiego zbioru zaliczyć można następujące dobra: życie i dochód gwarantujący „warunki elementarnie przyzwoite” (w tym bezpieczeństwo dla siebie i swoich bliskich), społeczeństwo (również poczucie miłości i przynależności), szacunek dla samego siebie budowany na społecznych podstawach, poczucie sprawiedliwości,

---

<sup>335</sup> S. Macedo, *Cnoty liberalne*, dz. cyt., s. 336.

racjonalność, realizacja celów i interesów, wolność, oraz poczucie zadowolenia. Niektóre z wymienionych dóbr mają charakter niezależny od człowieka, inne są ściśle związane z etycznymi postawami i świadomymi wyborami, jakich człowiek dokonuje. Racjonalność, rozwój, poczucie sprawiedliwości, to nie tylko potrzebne człowiekowi dobra, ale także obowiązki moralne, o których mówi Macedo, jako podstawie społeczeństwa liberalnego.

Zło moralne mobbingu staje się dostrzegalne z chwilą porównania tego, co spotyka osobę prześladowaną, z katalogiem dóbr podstawowych: osoba doświadczająca mobbingu zostaje pozbawiana dostępu do tych dóbr, a jeżeli mobbing jest bardzo silny, niektóre z dóbr podstawowych mogą być utracone bezpowrotnie. Strata taka polega nie tylko na usunięciu dóbr podstawowych z pola zasięgu ofiar, ale również na zniszczeniu wewnętrznych zasobów etycznych osób atakowanych, w tym ich cnót liberalnych. Poniżej omówię wymienione dobra prymarne pokazując ich wartość dla realizacji planów składających się na spełnione i dobre życie oraz wskażę podstawowe zagrożenia, jakie niesie dla tych dóbr doświadczanie terroru psychicznego w miejscu pracy.

## **2. Życie i dochód zapewniający warunki elementarnie przyzwoite**

Galston umieszcza życie na pierwszym miejscu swojej listy dóbr prymarnych. Warunkiem koniecznym dla podtrzymania życia jest stała możliwość zaspokajania potrzeb znajdujących się u podstawy piramidy Masłowa: potrzeb fizjologicznych, potrzeby schronienia. W kontekście problematyki związanej ze zjawiskiem mobbingu wymienienie życia jako dobra podstawowego wydaje się więc w pełni uzasadnione, gdyż mobbing pośrednio i bezpośrednio może zagrażać życiu. Pamela Lutgen-Sandvik przedstawia przypadek mobbingu, który miał miejsce w kopalni a jednym z działań mobbera było uszkodzenie sprzętu ochronnego ofiary, co naraziło ją na niebezpieczeństwo utraty życia w czasie pracy. Ten sam mobber terroryzował ofiarę grożąc zamordowaniem jej rodziny<sup>336</sup>. W kwestionariuszu NAQ Einarsena działania zagrażające zdrowiu fizycznemu lub życiu wymienione są jako jedna z 22 form mobbingu wobec pracownika i są opisane jako zlecenie zadań niebezpiecznych lub użycie przemocy fizycznej. Badacze zjawiska twierdzą, że mobbing o charakterze przemocy fizycznej pojawia się stosunkowo rzadko, nie należy jednak ograniczać zagrażających życiu zachowań o charakterze mobbingu do przemocy fizycznej. Mobbing w miejscu pracy, inaczej niż mobbing szkolny i grypserska więzienna, gdzie przemoc fizyczna odgrywa rolę pierwszorzędną, polega przede wszystkim na stygmatyzacji i

---

<sup>336</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and... Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, „Communication monographs” 2006, Vol. 73, no 4, s. 406-439.



społecznym wykluczaniu. Skutki stresu, jaki powstaje w konsekwencji tych procesów w skrajnych przypadkach również stanowią zagrożenie dla zdrowia i życia ofiary. Długotrwały i ciężki mobbing kończyć się może targnięciem się ofiary na swoje życie. Kazus francuskiej firmy France-Telkom, w której w ciągu dwóch lat z powodu mobbingu odebrało sobie życie 35 pracowników, jest smutną ilustracją tego zjawiska<sup>337</sup>. Leymann przyjmował, że 10-15 % samobójstw w Szwecji w skali roku może być konsekwencją mobbingu<sup>338</sup>. Społeczna izolacja, obwinianie i stygmatyzowanie ofiary prowadzi do stanu, w którym czuje się ona „w pewnym sensie zamordowana”<sup>339</sup>. Mobbingowani pracownicy opisując ten stan mówią, że stali się dla innych niewidzialni lub wręcz umarli. Myśli samobójcze, jakie się wtedy pojawiają, są zrozumiałą konsekwencją psychologicznego uśmiercenia, jakiego dokonał proces mobbingu. Zagrożający życiu charakter mobbingu potwierdzają obserwacje psychiatrów pracujących z ofiarami:

Psychiatra Per Borga pracował wcześniej w Czerwonym Krzyżu, gdzie leczył ofiary masowych gwałtów i ludzi, na oczach których, mordowano ich rodziny. Toteż zdumiał się gdy pewnego dnia trafiła do niego szwedzka przedszkolanka z identycznymi objawami. Dopiero gdy wysłuchał jej długiej opowieści, zrozumiał, że była w przedszkolu narażona na zdarzenia zagrażające życiu. Nikt wprawdzie nie groził jej bronią. Jednak zachowanie koleżanek sygnalizowało, że chciały ją widzieć martwą<sup>340</sup>.

Mobbing zagraża życiu również w sposób pośredni, gdyż pozbawiając ofiarę zatrudnienia lub ograniczając jej dochody może prowadzić do nędzy, a w konsekwencji do deprivacji potrzeb fizjologicznych i potrzeby schronienia. Dobrem prymarnym blisko związanym z życiem jest dobro nazwane przez Rawlsa dochodem i bogactwem, zwraca na nie uwagę Maslow, mówiąc o potrzebie bezpieczeństwa zasobów oraz Galston, pisząc o warunkach niezbędnych dla egzystencji w miarę znośnej.

Wyjątkowy status dobra, jakim jest posiadanie zasobów zapewniających egzystencję w miarę znośną potwierdzony jest wynikami badań empirycznych. Pokazują one, że dochód w wysokości niezbędnej dla zaspokojenia podstawowych potrzeb ma kardynalne znaczenie dla subiektywnego poczucia szczęścia u ludzi<sup>341</sup>. Okazuje się, że pieniądze mają znaczący wpływ

<sup>337</sup> M. Zaremba Bielawski, *France Telecom pod sąd*, „Gazeta Wyborcza” 6.07. 2012, s. 12.

<sup>338</sup> K. Niedl, *Mobbing and well being: Economic and personnel development implications*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5(2), s. 239-249.

<sup>339</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, „Organization” 2008, Vol. 15 nr (1) s. 110.

<sup>340</sup> M. Zaremba Bielawski, *Nie mów mi nic milego*, „Gazeta Wyborcza” 14.06. 2012, s. 22-25.

<sup>341</sup> J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia* [w:] Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka, red. J. Czapiński, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe, PWN, 2005, s. 54-62.

na zadowolenie z życia przede wszystkim u osób niebędących w stanie zapewnić sobie tego, co Galston nazwał warunkami elementarnie przyzwoitymi. Przeciętnie zamożni nie są wcale mniej zadowoleni od bardzo bogatych, jednak osoby o drastycznie niskich dochodach, będąc pozbawionymi możliwości realizowania jakiejkolwiek wizji dobrego życia, jak wynika z badań, są dalekie od szczęścia.

Na wagę zasobów chroniących przed nędzą zwraca uwagę Hobfoll w swojej teorii stresu<sup>342</sup>. Podstawowym założeniem tej teorii jest teza zgodnie, z którą aby przetrwać ludzie gromadzą i chronią zasoby. Stres pojawia się, gdy zasoby są zagrożone, gdy następuje ich realna strata, a także gdy inwestycje nie przynoszą oczekiwanych zysków. Hobfoll dzieli zasoby na trzy kategorie: pierwotne, wtórne i trzeciego rzędu. Zasoby pierwotne są bezwzględnie potrzebne, aby zapewnić sobie przetrwanie; należą do nich: pożywienie, okrycie, dach nad głową, podstawowe środki czystości oraz środki zapewniające bezpieczeństwo. Zasoby wtórne pozwalają zdobywać zasoby pierwotne. Do zasobów wtórnych Hobfoll zalicza przynależność społeczną, małżeństwo, więzi pokrewieństwa i przyjaźni, wsparcie społeczne a także optymistyczne nastawienie wobec życia. Zasoby trzeciego rzędu mają powiązanie symboliczne z pierwszą i drugą kategorią zasobów i są to: wszelkiego rodzaju oznaki statusu na przykład dom, biżuteria, stroje, sposób spędzania wolnego czasu. Zasoby te nie przekładają się bezpośrednio na przetrwanie, jednak mają wpływ na bezpieczeństwo innych zasobów na przykład zatrudnienie i szacunek społeczny.

Według Hobfolla utrata zasobów jest dużo bardziej wyrazista, niż ich zdobycie lub utrzymanie a emocje i stres przeżywane w związku ze stratą zasobów lub poczuciem ich zagrożenia, są silniejsze, niż zadowolenie ze zdobycia zasobów lub utrzymania status quo. Badacz ten analizował związek między stratą zasobów oraz ich zdobyciem a poziomem stresu szacowanym wynikami uzyskanymi w inwentarzu mierzącym poziom lęku oraz w skali depresji. Okazało się, że zyski nie miały większego wpływu na wyniki uzyskane w obu testach, natomiast straty miały wpływ znaczący<sup>343</sup>.

Niewspółmierność strat i zysków potwierdzają również inne badania psychologiczne. Na przykład eksperymenty przeprowadzone przez Tverskyego i Kahnemana wykazały, że osoby badane bardziej były skłonne do działań na rzecz obrony zdobytego pucharu, niż na rzecz jego zdobycia. Na prawidłowość tę wskazują również słynne badania tych samych autorów nad ramowaniem poznawczym. Okazuje się, że badani inaczej reagują w sytuacji, gdy postrzegają okoliczności w kategoriach zagrożenia stratą, tj. utratą życia, a inaczej, gdy

<sup>342</sup> S. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk, GWP, 2006.

<sup>343</sup> Tamże, s. 88.

problem formułowany jest w kategoriach możliwości zysku - uratowania życia. Poczucie straty generuje stany psychologiczne, których nie można traktować, jako symetryczne wobec poczucia zysku, nie jest możliwe więc proste ich zrekompensowanie. Szczególnie dotkliwa psychologicznie jest utrata zasobów pierwszego rzędu ponieważ wiąże się ona bezpośrednio z zagrożeniem dla przetrwania. Utrata zasobów finansowych i zwolnienie z pracy, obok śmierci bliskiej osoby, rozvodu i uwięzienia uchodzą za najbardziej stresujące wydarzenia w życiu człowieka<sup>344</sup>.

Zwolnienie z pracy w wyniku mobbingu, w świetle podejścia Hobfolla, wydaje się być szczególnie trudną okolicznością życiową. Zgodnie z teorią stresu jako konsekwencji utraty lub zagrożenia zasobów, osoby, które straciły ważne dla przetrwania zasoby podejmują działania zaradcze tylko wtedy, gdy koszty tych działań nie są zbyt wysokie i nie zagrażają utracie uszczuplonych już zasobów<sup>345</sup>. Osoby posiadające mało zasobów nastawione są na ich ochronę i niechętnie podejmują ryzyko inwestowania. Ludzie są więc skłonni inwestować zasoby w celu zdobycia nowej pracy, tylko wtedy, gdy ciągle posiadają ich wiele i mogą sobie pozwolić na ryzyko ich utraty, w przeciwniej sytuacji nie podejmują działań zaradczych skupiając się na ochronie skromnych zasobów, które jeszcze im pozostały. Powstrzymywanie się od działań zmniejsza prawdopodobieństwo znalezienia nowej pracy, jednak, z perspektywy osoby posiadającej mało zasobów, jest to strategia lepsza niż ryzyko. Osoby, które straciły pracę w wyniku mobbingu mają bardzo uszczuplone zasoby wewnętrzne takie, jak samoocena, optymizm, poczucie skuteczności i nadzieja. Nawet, jeśli są zamożne i inwestycja pieniędzy nie jest dla nich zbyt ryzykownym przedsięwzięciem, inwestowanie zasobów osobistych niezbędne w procesie poszukiwania nowej pracy, przechodzenia przez proces rekrutacji, wdrażania się do nowych obowiązków i nawiązywania nowych relacji społecznych, może być postrzegane jako zbyt ryzykowane.

Mobbing z tej racji, że polega na systematycznym niszczeniu zasobów osobistych atakowanego pracownika, nie tylko naraża go na wydalenie lub odejście z pracy, ale również czyni mniej skutecznym w działaniach zaradczych w sytuacji realnej utraty posady. Niszczenie zasobów osobistych, jakie następuje w procesie terroru psychicznego w miejscu pracy sprawia że osoba, która utraciła posadę w konsekwencji mobbingu ma mniejszą szansę na ponowne znalezienie zatrudnienia, a tym samym na zdobywanie środków niezbędnych do zapewnienia sobie i swoim najbliższym warunków znośnej egzystencji.

---

<sup>344</sup> Tamże, s. 82.

<sup>345</sup> Tamże, s. 94.

Deprywujący potrzebę dochodu charakter mobbingu podkreślany był już w pierwszych badaniach poświęconych temu zjawisku. Według Leymanna celem działań o charakterze mobbingu jest właśnie wyeliminowanie ofiary z rynku pracy. Podczas gdy teza o celowym działaniu mobbera może być trudna do utrzymania, założenie o możliwości bezpowrotnej utraty pracy w konsekwencji mobbingu wydaje się być słuszne. W jednym z pierwszych artykułów opisujących zjawisko mobbingu Leymann przedstawia sytuację, w której osoba atakowana traci posadę i już nigdy nie wraca do pracy zawodowej<sup>346</sup>. Analizując przypadek Ewy autor ten odsłania mechanizmy psychologiczne i społeczne, które sprawiają, że pracodawca nawet, jeśli nie bierze udziału w mobbingu i początkowo nie chce zwolnić atakowanej osoby, w pewnym momencie podejmuje działania mające na celu pozbycie się ofiary z miejsca pracy. Według Leymanna w początkowej fazie mobbingu wyższe kierownictwo nie tylko nie chce interweniować, ale w ogóle woli nie dostrzegać trudności, natomiast później pod presją narastającego problemu decyduje się na podjęcie kroków, które najczęściej polegają na zwolnieniu ofiary, gdyż w konsekwencji stygmatyzacji, obwiniania i uciszania uznaje ją za „pracownika z którym jest kłopot”.

O utracie pracy, jako typowej konsekwencji działania psychologicznych mechanizmów mobbingu mówi również Pamela Lutgen-Sandvik, która opisuje działanie mobbera jako proces cykliczny składający się z sześciu faz<sup>347</sup>. Do opuszczenia miejsca pracy przez ofiarę dochodzi w ostatniej, szóstej fazie. Inaczej jednak niż Leymann, Lutgen-Sandvik twierdzi, że mobbing nie kończy się wraz z odejściem ofiary. Po wyeliminowaniu ofiary cykl mobbingu odnawia się, mobber zaczyna atakować kolejną osobę. Badania empiryczne wskazują na to, że przerwanie regeneracji cykli nie jest możliwe, o ile nie zostaną dokonane poważne zmiany w całej organizacji, samo ukaranie mobbera nie wystarczy. Utrata pracy przez osobę atakowaną jest więc uwarunkowana psychospołecznym mechanizmem leżącym u podstaw zjawiska, w związku z czym jej prawdopodobieństwo jest bardzo wysokie.

Empirycznym poparciem tezy zgodnie, z którą mobbing jest zagrożeniem dla dobra, jakim jest dochód zapewniający egzystencję, gdyż często prowadzi do utraty zatrudnienia są badania epidemiologiczne. Internetowy sondaż dotyczący sytuacji osób zatrudnionych na terenie Stanów Zjednoczonych prowadzi do wniosku, zgodnie z którym aż 82% mobbingowanych traci pracę, w tym 38% odchodzi z własnej woli a 44% jest wydalanych<sup>348</sup>.

---

<sup>346</sup> H. Leymann, *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5(2), s. 165-184.

<sup>347</sup> P. Lutgen-Sandvik, *The Communicative cycle of employee emotional abuse. Generation and regeneration of workplace mistreatment*, „Management Communication Quarterly” 2003, Vol. 16. No. 4, s. 471-501.

<sup>348</sup> M. Harley, R. Hermes, R. Richy, N. Leonard, *Bullying: from the playground to the boardroom*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, Vol. 12, No.4, 1-11.

Chęć opuszczenia miejsca pracy wyrażana jest również przez obserwatorów mobbingu, którzy, choć nie są celem bezpośrednich ataków, również przeżywają stres w związku z działaniami mobbera<sup>349</sup>.

Utratę pracy, jako konsekwencje mobbingu, potwierdzają też badania dotyczące metod oporu wobec tego zjawiska, jakie stosują osoby atakowane<sup>350</sup>. Na podstawie analizy narracji osób atakowanych wyróżniono pięć kategorii radzenia sobie z mobbingiem wśród, których na pierwszym miejscu wymienia się odejście z pracy. Z relacji osób badanych wynika, że decyzja o odejściu z pracy była podejmowana przez nie w celu zmanifestowania sprzeciwu wobec doświadczanej agresji i towarzyszyły jej bardzo silne negatywne emocje i poczucie krzywdy. Pracownicy, którzy odchodzili, często nie znajdowali równie dobrze płatnych posad, a ich odejście było postrzegane przez obserwatorów jako rozpaczliwa chęć zmanifestowania swego braku zgody na mobbing, a nie konsekwencja racjonalnych kalkulacji.

Zagrożenie dla dochodu, a w konsekwencji dla zapewnienia sobie znośnej egzystencji, wiążące się z pojawianiem się zjawiska mobbingu w miejscu pracy, wynika również z tego, że osoby atakowane pracują gorzej z powodu stresu, wycofania zaangażowania, utraty motywacji i poczucia lojalności. Same próby unikania spotkania z mobberem konsumują aż 25% czasu przeznaczonego na pracę, mobbingowani podejmują również różne działania o charakterze rewanżu na mobberze i organizacji<sup>351</sup>. Pogorszenie jakości wykonywanej pracy wpływa negatywnie na funkcjonowanie całej firmy, co z kolei ma znaczenie dla dochodu pracujących w niej osób, również tych, które nie są obiektem ataków.

### **3. Społeczeństwo – perspektywa ofiary mobbingu**

Kolejnym dobrem uznawanym za prymarne a zagrożonym przez mobbing jest społeczeństwo. Człowiek będąc istotą społeczną może być rozumiany tylko w relacjach z innymi. Społeczeństwo jako dobro podstawowe to uczestnictwo w sieci znaczących relacji z innymi ludźmi. Relacje z innymi członkami grupy są istotnym źródłem dóbr mających moc zaspokajania podstawowych ludzkich potrzeb, wśród nich potrzeby poczucia własnej wartości. Niezwykle ważną rolę społeczeństwa w zaspokajaniu potrzeb podstawowych ilustruje teoria osobowości Abrahama Masłowa. Społeczeństwo jest w psychologii Masłowa kluczowym czynnikiem, który może pełnić dwojaką rolę: blokować realizację potrzeb przez

<sup>349</sup> C. Rayner, H. Hoel, C. Cooper, *Workplace Bullying: What we know? Who is to blame? And what can we do?*, London: Taylor and Francis, 2002.

<sup>350</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and.. Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, dz. cyt., s. 406-439.

<sup>351</sup> D. Skarlicki, R. Folger, *Retaliation in the Workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice*, „Journal of Applied Psychology” 1997, 82, s. 434-443.

patologie oraz sprzyjać ich zaspokajaniu, jeśli daje jednostce należyte oparcie i akceptację. Potrzeby typu D w dużej mierze związane są właśnie z satysfakcjonującym uczestnictwem w rzeczywistości społecznej. Potrzeby związane z egzystencją społeczną pojawiają się wraz z zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych. Członkostwo w grupie i pozytywne emocje, jakie powstają w związku z posiadaniem konstruktywnych społecznych więzi, takich jak poczucie bezpieczeństwa, szacunek, poczucie przynależności i akceptacji, uznaje Maslow za warunki konieczne samoaktualizacji.

Podczas gdy część potrzeb związanych z uczestnictwem w relacjach społecznych realizowana jest w sferze życia prywatnego, doświadczenie pracy zawodowej - jak pokazuje docenienie pracy w nowożytności - jest porównywalnie ważnym kontekstem dla ich zaspokajania. Przede wszystkim miejsce pracy, ze względu na obecność tam innych ludzi, może być źródłem społecznej akceptacji. Współpracownicy, podwładni i przełożeni uczestnicząc w społecznych procesach konstruowania znaczenia, potwierdzają lub zaprzeczają przynależności jednostki do grupy wyrażając w ten sposób również swoją dla niej akceptację lub jej brak. Otoczenie społeczne w miejscu pracy ma swój ważny udział w budowaniu poczucia własnej wartości. Zachowanie innych wobec pracownika może być podstawą do poczucia dumy i przekonania o tym, że jest się osobą cenioną i szanowaną. Postawy współpracowników wyrażone w zachowaniu wobec jednostki decydują również o jej poczuciu godności. Prawidłowo funkcjonujące, życzliwe otoczenie społeczne w miejscu pracy, jest więc warunkiem realizacji podstawowych ludzkich potrzeb, określanych przez Maslowa jako konieczne dla zdrowia psychicznego jednostki.

Znacząca rola społeczeństwa jako warunku dobrego życia dostrzegana jest również przez badaczy zajmujących się stresem. Stevan Hobfoll zalicza więzi społeczne do ważnych zasobów, które pozwalają człowiekowi zapewnić sobie i swoim najbliższym przetrwanie w skomplikowanych warunkach, jakie tworzy cywilizacja<sup>352</sup>. Wsparcie społeczne, przynależność do grupy, więzi partnerskie są szczególnie ważnymi zasobami, które ludzie starają się gromadzić i chronić, aby zapewnić sobie przetrwanie. Zasoby związane z uczestnictwem w relacjach społecznych Hobfoll nazywa zasobami stanu i szczególnie podkreśla ich wagę zaznaczając, że to od nich zależy możliwość zdobycia innych zasobów. Wśród zasobów stanu związanych ze społeczną przynależnością człowieka Hobfoll wymienia między innymi: zatrudnienie, stałą posadę, staż pracy i udane małżeństwo. Na zasoby te trzeba długo pracować, ich zdobycie wymaga dużych inwestycji, a stracić je można w jednej chwili.

---

<sup>352</sup> S. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, dz. cyt. s. 74-76.

Ponieważ zasoby stanu dają dostęp do innych zasobów, ich utrata lub zagrożenie ich utratą, podobnie jak utrata zasobów materialnych jest, zgodnie z teorią, źródłem poważnego stresu.

Na uczestnictwo w pozytywnej strukturze społecznej, jako istotne dla dobrostanu psychicznego i zdrowia, zwraca również uwagę Rook. Badacz ten twierdzi, że sam fakt należenia do sieci znaczących relacji, które opierają się na zasadzie wzajemnego wspierania się „nadaje sens życiu jednostek dzięki motywowaniu ich do odwzajemnienia, do pocucia zobowiązania i utrzymywania istniejących więzi”<sup>353</sup>. Ten pozytywny kontekst społeczny Rook nazywa koleżeństwem *collegiality*, co sugeruje, że chodzi nie tylko o relacje z najbliższymi osobami, ale również z osobami z dalszego otoczenia oraz ze współpracownikami.

Uczestniczenie w sieci pozytywnych relacji społecznych jest doceniane przez badaczy związanych z nurtem psychologii wsparcia społecznego. Badacze ci zwracają uwagę na pozytywną dla dobrostanu psychicznego, zdrowia i radzenia sobie z trudnościami rolę obecności innych ludzi w otoczeniu jednostki. Przez niezbędne dla zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka wsparcie społeczne rozumie się takie cechy związków międzyludzkich jak altruizm, wzajemność, szacunek i poczucie zobowiązania. Wsparcie społeczne nie jest więc ograniczone do sytuacji trudnych, w których człowiek oczekuje pomocy od innych osób, ale traktowane jako „stałe dostępna właściwość relacji, służąca przystosowaniu i zdrowiu”<sup>354</sup>.

Niszcząca dla dobra jakim jest społeczeństwo rola mobbingu jest wieloraka. Przede wszystkim mobbing jest procesem systematycznego eliminowania ofiary z grona społeczności zawodowej. Leymann i Einarsen, badacze zjawiska i autorzy narzędzi służących do pomiaru mobbingu, klasyfikując działania o charakterze terroru psychicznego w miejscu pracy wyróżniają kategorię: „społeczne wykluczenie”, do której zaliczają takie zachowania jak: izolowanie fizyczne i psychologiczne, niepoodejmowanie komunikacji, reagowanie złością na próby wypowiedziania się przez ofiarę oraz niedostarczanie informacji<sup>355</sup>.

Mobbing dokonuje się w przestrzeni publicznej, a mobber tak manipuluje sytuacją, aby pozbawić ofiarę społecznego wsparcia. Pośredniczą w tym procesie co najmniej trzy mechanizmy. Przede wszystkim strach. Współpracownicy, nawet jeśli wcześniej wspierali atakowaną osobę, widząc niechęć władz do ukarania mobbera i narastającą agresję tego

<sup>353</sup> N. Knoll, R. Schwarzer, *Prawdziwych przyjaciół... Wsparcie społeczne, stres, choroba i śmierć*, [w:] Wsparcie społeczne, stres i zdrowie, red. R. Cieślak, H. Sęk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2006, s. 29-49.

<sup>354</sup> R. Cieślak, H. Sęk, *Wsparcie społeczne-sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] Wsparcie społeczne, stres i zdrowie, dz. cyt., s. 12.

<sup>355</sup> H. Leyman, *The content and development of mobbing at work*, dz. cyt. s. 165-184; S. Einarsen, H. Hoel, G. Notelaers, *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*, „Work and Stress” 2009, Vol. 23 No. 1, 24-44.

ostatniego zaczynają się bać o siebie i podejmują decyzję o nieangażowaniu się. Obok strachu izolowaniu ofiary sprzyjają mechanizmy społecznego uzgadniania znaczeń. Stygmatyzacja, uciszanie i obwinianie ofiary sprawiają, że w społecznym odbiorze atakowany pracownik staje się kimś, z kim „coś musi być nie tak”, co sprawia, że zostaje on wyrzucony poza krąg osób, z którymi możliwe jest komunikowanie się w ramach obowiązującego systemu znaczeń i którym można w sposób skuteczny udzielić pomocy. Trzecim mechanizmem zaangażowanym w proces opuszczania ofiary przez innych jest wyczerpanie emocjonalne, jakiego zaczynają doświadczać wszyscy, również najbliżsi, najbardziej zaangażowani we wspieranie koledzy dręczonego pracownika. Osoby obserwujące mobbing i angażujące się uczuciowo po stronie ofiary narażone są na wypalenie. Istotą tego procesu jest między innymi pojawianie się przedmiotowego, dehumanizującego stosunku do cierpiącej osoby. Taka postawa jest konsekwencją działania mechanizmów obronnych, które włączają się u bezskutecznie próbujących wspierać ofiarę mobbingu obserwatorów.

Psychologowie wskazują na charakterystyczny dla procesu wspierania w trudnej sytuacji mechanizm deterioracji wsparcia następującej po pierwotnej mobilizacji w sytuacji klęski żywiołowej<sup>356</sup>, jako czynnik sprzyjający wykluczeniu społecznemu ofiary. Wkrótce po pojawianiu się kryzysu następuje mobilizacja społeczna w celu udzielania pomocy i wspierania osób najbardziej poszkodowanych. Świadkowie wydarzeń jednoczą się w niesieniu ratunku ofiarom. Początkowy entuzjazm kończy się jednak nieuchronnie z chwilą, kiedy do świadomości niosących pomoc osób dociera fakt, że ponoszone przez nich wysiłki nie przynoszą pożądaných rezultatów. Początkowe zaangażowanie ustępuje miejsca rozczarowaniu i zniechęceniu, motywacja do inwestowania kolejnych zasobów słabnie i pomoc wygasa. Wycofaniu pomocy towarzyszy pogorszenie się relacji interpersonalnych, osłabnięcie więzi i pojawianie się konfliktów.

Wzorzec dynamiki wsparcia społecznego w sytuacji klęski żywiołowej odpowiada zmianom, jakie zachodzą w relacjach między otoczeniem a osobą mobbingowaną w miejscu pracy. Początkowo wiele osób wspiera atakowanego, poświęcając mu swoją uwagę, udzielając rad, opracowując wspólnie strategię radzenia sobie. Kiedy jednak wspierające otoczenie obserwuje brak reakcji na mobbing ze strony wyższego kierownictwa i bezkarność mobbera, zaczyna odczuwać rozczarowanie, zmęczenie i powoli wycofuje swoje wsparcie. Naturalne w takiej sytuacji procesy zniechęcenia potęguje postępowanie osoby atakowanej,

---

<sup>356</sup> K. Kaniasty, F. Norris, „*Wzlot i upadek utopii*”: mobilizacja i deterioracja wsparcia społecznego w sytuacjach klęsk żywiołowych, [w:] *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, dz. cyt. s.123-138.



która pod wpływem przeżywanego stresu traci kontrolę nad swoim zachowaniem i może stać się męcząca dla wspierających ją osób. Wypalające dla psychicznych zasobów obserwatorów zachowania ofiary to zarówno ciągle żądanie uwagi i pomocy, jak i sama ekspresja cierpienia i bezradności. W konsekwencji następuje proces podobny do opisywanej przez Kaniastego i Norris deterioracji wsparcia w sytuacji klęski żywiołowej. Dręczona osoba zostaje sama a ludzie obok zachowują się tak, jakby nic niewłaściwego się nie działo. Wycofaniu wsparcia towarzyszy pogorszenie się relacji między ofiarą a otaczającymi ją osobami. Obok konfliktów pojawia się społeczna izolacja mobbingowanego pracownika. Koledzy milkną na jego widok, unikają spotkań, unikają spojrzeń, częściej niż wcześniej komunikują się z innymi osobami. Zaczyna być coraz bardziej oczywiste, że odejście dręczonego pracownika jest na rękę nie tylko mobberowi, ale także współpracownikom.

Utrata miejsca w sieci znaczących relacji międzyludzkich dotyczy nie tylko rzeczywistości społecznej miejsca pracy. Zmęczenie i wyczerpanie emocjonalne prowadzące do wykluczenia ofiary dotyka też osób z jej najbliższego otoczenia. Mobbing ma niekorzystny wpływ na relacje rodzinne osób atakowanych. Napięcie, negatywne emocje, stany depresyjne, które przeżywa ofiara odbijają się negatywnie na klimacie emocjonalnym życia rodzinnego i powodują pojawienie się trudności w stosunkach między najbliższymi. Ofiary, skupiając się na bólu doświadczanym w miejscu pracy, ograniczają swoje zaangażowanie w sprawy rodzinne. Niektórzy zamykają się w sobie, wycofują się z kontaktów z najbliższymi, inni przeciwnie, stają się niezwykle aktywni, skupiają na sobie uwagę całej rodziny relacjonując szczegółowo codzienne wydarzenia i oczekując nieustannego wspierania. Członkowie rodziny współodczuwający, lecz bezsilni wobec cierpienia bliskiej osoby, a także rozczarowani wycofaniem przez nią zainteresowania dla spraw domowników, odwracają się od mobbingowanego. Opuszczanie ofiary przez najbliższych porównywane jest do często obserwowanego zachowania przyjaciół i rodziny wobec osób umierających, polegającego na powolnym wycofywaniu zaangażowania i odchodzeniu<sup>357</sup>. Wypowiedź żony mobbingowanego pracownika jest dobrą ilustracją procesu psychologicznego opuszczania ofiary przez rodzinę:

Wspierałam go emocjonalnie przez wiele lat, ale już dłużej nie mogę. Zaczęłam go ignorować. Chciałam uciec. Kiedy przychodził do domu, siadał na sofie i spisywał, co spotkało go w pracy. Myślałam, że zwariuję. Zaczęłam traktować go jak powietrze, bo

---

<sup>357</sup> M. Duffy, L. Sperry, *Workplace Mobbing: Individual and family health consequences*, „The Family Journal” 2007, Vol. 15. No. 4, 398-404.

nie mogłam znieść jego widoku w takim stanie. Każdego dnia musiał wracać do tego chorego miejsca, a ja każdego dnia chciałam uciec<sup>358</sup>.

#### 4. Społeczeństwo – konsekwencje dla organizacji

Mówiąc o zagrożeniu, niesionym przez mobbing dla dobra, jakim jest społeczeństwo nie można ograniczać się jedynie do perspektywy ofiary. Powszechnie znane są niszczące konsekwencje mobbingu dla całej organizacji. Obok strat w sferze ekonomicznej organizacja, w której dochodzi do mobbingu, doświadcza zniszczeń w sferze społecznej. Organizacja jako system społecznych powiązań generuje potrzeby bliskości i wzajemnej zależności między jej członkami. Społeczeństwem, które utrzymuje związki między pracownikami są postawy, motywacje, przekonania i wzajemne oczekiwania. Społeczno-psychologiczną podstawę organizacji tworzą role określające zachowania i normy, które te zachowania sankcjonują oraz wartości, na których te normy się opierają.

Członkowie organizacji obserwujący bezskuteczne zmagania się ofiary z mobbingiem, a także zachowania mobbera, innych pracowników oraz tolerowanie mobbingu przez kierownictwo, tracą zaufanie<sup>359</sup> do relacji, na bazie których budowane jest poczucie bezpieczeństwa i przewidywalność zdarzeń w miejscu pracy. Utrata zaufania prowadzi do wycofania się z tych relacji, organizacja staje się zbiorem ludzi, których poza formalnymi nie łączą inne więzi społeczne. Erozji ulegają wartości a normy tracą swoją moc. Zasady lojalności, uczciwości, koleżeństwa zaczynają być postrzegane jako nieobowiązujące. Potwierdzają to między innymi badania przeprowadzone przez Pearson, które wskazują, że jedną z reakcji pracowników na pojawianie się mobbingu w firmie jest zaprzestanie pomagania zarówno kolegom, jak i nowym członkom organizacji<sup>360</sup>.

Innym, obok utraty zaufania, czynnikiem niszczącym społeczność miejsca pracy, w którym toczy się mobbing jest uczenie się zachowań agresywnych przez członków organizacji w drodze procesu modelowania oraz desensytyzacja na cierpienie. Proces społecznego uczenia się agresji polegający na naśladowaniu zachowania obserwowanego u modelu zbadał i opisał Albert Bandura<sup>361</sup>. Słynne eksperymenty tego badacza prowadzą do wniosku, zgodnie z którym sam fakt obserwowania agresywnego zachowania może prowadzić do podjęcia

---

<sup>358</sup> N. Davenport, R. Schwartz, G. Elliot, *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Ames, IO: Civil Society Publishing 1999, s.123.

<sup>359</sup> P. Sztompke, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak, 2007.

<sup>360</sup> C. Pearson, L. Andersson, C. Porath, *Assessing and attacking workplace incivility*, „Organizational Dynamic” 2000, 29, s. 123-137.

<sup>361</sup> A. Bandura, D. Ross, S. Ross, *Imitation of film-mediated aggressive models*, „Journal of abnormal and social psychology” 1963, 66, s. 3-11.

takiego zachowania przez obserwatora. Prawdopodobieństwo naśladowania obserwowanych zachowań agresywnych jest tym większe, im ważniejsza jest pozycja społeczna modela. Osoba posiadająca wpływ, władzę, postrzegana jako silna lub po prostu lubiana, może być naśladowana w swoich agresywnych zachowaniach nawet, jeśli nie spotkają się one z nagrodą. Brak negatywnych konsekwencji zachowania agresywnego dla modela znacznie zwiększa prawdopodobieństwo angażowania się w podobne zachowania u obserwatorów. Im bardziej korzystne są konsekwencje zachowań agresywnych dla obserwowanej osoby, tym większe jest prawdopodobieństwo naśladowania jej przez obserwatora. Mechanizmem pośredniczącym w tym procesie są standardy normatywne obserwatora oraz jego przekonania o własnej skuteczności.

Można więc założyć, że jeżeli mobbrem jest osoba o wysokiej pozycji społecznej w organizacji, jego agresywne zachowanie może być naśladowane przez obserwujących go pracowników. Słuszność tego założenia potwierdza dodatkowo powszechnie obserwowany fakt braku negatywnych konsekwencji dla mobbera za jego agresywne zachowanie. Osoby obserwujące bezkarnie atakującego ofiarę przełożonego uczą się agresywnego zachowania oraz utwierdzają w przekonaniu, że nie spotka się ono z negatywnymi konsekwencjami. Obserwacja mobbingu prowadzi do zmiany obowiązujących standardów normatywnych dotyczących zachowania się wobec innych osób. W miejsce normy zakazującej zachowań naruszających godność, w tym agresji, pojawia się przekonanie, że takie zachowania są nie tylko dopuszczalne, ale mogą stanowić skuteczne narzędzie służące do pokonywania trudności i osiągania celów. Zachowania agresywne i normy przyzwalające na takie zachowania rozprzestrzeniają się wśród pracowników niszcząc normatywną tkankę spajającą organizację.

Obok destrukcyjnego wpływu na przekonania normatywne, obserwowanie agresji mobbera w stosunku do ofiary osłabia wrażliwość pracowników na doświadczane przez atakowanego cierpienie. Badania nad wpływem przemocy w mediach prowadzą do wniosku, że w konsekwencji oglądania agresywnych zachowań ludzie ulegają habituacji osłabiającej wrażliwość emocjonalną wobec obserwowanego cierpienia. W badaniach empirycznych udokumentowano między innymi spadek pobudzenia fizjologicznego u osób, które przez dłuższy czas obserwują przemoc w mediach<sup>362</sup>. Zdolność do współodczuwania negatywnych emocji z osobą doświadczającą cierpienia jest ważnym mechanizmem pośredniczącym w budowaniu prawidłowych relacji międzyludzkich. Niszcząc empatię wśród pracowników mobbing narusza więc podstawowy fundament więzi społecznych.

---

<sup>362</sup> B. Krahe, *Agresja*, Gdańsk, GWP 2006 s. 110

Destrukcyjny wpływ mobbingu na dobro, jakim jest społeczeństwo polega więc również na niszczeniu zarówno u ofiar, jak i obserwatorów podstaw dla cnót liberalnych. Zmiana u obserwatorów mobbingu roli osoby solidaryzującej się z ofiarą na rolę (co najmniej biernego) współpracownika mobbera pozbawia obserwatorów takich zasobów jak empatia czy rozumienie innych, niezbędnych do rozwoju i podtrzymywania takich cnót jak solidarność ze słabszymi lub gotowość do niesienia im pomocy. Wpływ widoku agresji mobbera na obserwatorów utrudnia im z kolei darzenie innych szacunkiem i chęć obrony ich interesów. Podzielanie przez obserwatorów perspektywy mobbera zachęca do ignorowania lub umniejszania wagi potrzeb i oczekiwań ofiary, a tym samym do niedoceniań wartości osób dotkniętych mobbingiem. Postrzeganie relacji międzyludzkich w kategoriach agresji i przemocy, nie pozwala na podtrzymywanie umiłowania pokoju i szczerego kształtowania relacji<sup>363</sup>. Zniechęcając do rozwijania lub podtrzymywania podstawowych cnót liberalnych, mobbing zagraża samej tkance życia społecznego zarówno na poziomie mikro (w ramach organizacji) jak i na poziomie makro, skłaniając do przenoszenia postaw ujawniających brak empatii, solidarności, szacunku dla innych i więzi z jednostkami i społecznością na pozostałe sfery życia społecznego. Bez przesady można podejrzewać, że w bardziej agresywnych formach, mobbing sprzyja porzucaniu ideałów leżących u podstaw życia społecznego.

Spółeczność organizacji, w której dochodzi do mobbingu ulega zniszczeniu również wskutek opuszczania firmy przez dobrych pracowników. Jak wynika z przytaczanych badań Pameli Lutgen-Sandvik opuszczanie firmy jest typową reakcją na mobbing nie tylko wśród ofiar, ale również obserwatorów:

Kiedy ona (mobber) dostała awans osiem osób odeszło z biura, w którym było dwudziestu czterech pracowników....Wielu ludzi odeszło do gorzej płatnej pracy... Odeszłam ponieważ dwie moje kierowniczk, najciężej pracujące osoby, najbardziej godne zaufania, najbardziej otwarte i najbardziej etyczne były nieustannie przez niego mobbingowane, oskarżał je i poniżał, oskarżał i poniżał i dręczył je i dręczył aż znalazły sobie lepszą pracę, uważam to za moralnie złe<sup>364</sup>.

Mobbing nie tylko więc wyrzuca ofiarę i obserwatorów poza obszar społecznej rzeczywistości poprzez psychologiczne wykluczenie i zmuszanie do opuszczenia organizacji, ale również narusza podstawy, w jakich rzeczywistość ta jest osadzona. Społeczństwo to sieć znaczących relacji, obszar w którym obowiązują społeczne umowy gwarantujące bezpieczeństwo realizacji racjonalnych planów życiowych. Warunkiem względnej stabilności

<sup>363</sup> J. Shklar, *Zwyczajne przywary*, dz. cyt. s. 26-34.

<sup>364</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and.. Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, dz. cyt., s. 415.

rzeczywistości społecznej jest w zasadzie powszechne przekonanie, że w świecie ludzkim na ogół wszyscy otrzymują to, na co zasłużyli. Będąc doświadczeniem skrajnej niesprawiedliwości mobbing sprawia, że pracownicy tracą to przekonanie, co z kolei zaburza porządek, w którym osadzona jest rzeczywistość społeczna miejsca pracy. Tym samym mobbing niszczy jedną z podstawowych wartości niezbędnych w pluralistycznym społeczeństwie opartym na ideałach równości i wolności każdego.

## 5. Poczucie sprawiedliwości

Kolejnym dobrem niszczone przez mobbing a wskazywanym przez filozofów liberalizmu jako prymarne jest poczucie sprawiedliwości. Rawls twierdzi, że posiadanie i pielęgnowanie poczucia sprawiedliwości jest dobrem podstawowym, dzieje się tak dlatego, że „... pragnienie wyrażania naszej natury jako wolnych i równych bytów racjonalnych może być zaspokojone tylko poprzez działanie zgodne z zasadami słuszności i sprawiedliwości, które mają najwyższy priorytet”<sup>365</sup>. Poczucie sprawiedliwości według Rawlsa jest nadrzędne wobec wszystkich racjonalnych celów jednostki, jest ostatecznym regulatorem działania wyrażającego naturę człowieka jako wolnego i racjonalnego bytu: „to, jak dalece uda nam się wyrazić własną naturę zależy od tego, na ile konsekwentnie kierujemy się poczuciem sprawiedliwości”<sup>366</sup>. Zgodnie z tym rozumowaniem interesem każdego z ludzi żyjących w społeczeństwie jest to, aby wszyscy trzymali się zasad sprawiedliwości i w konsekwencji podzielali przekonanie, że świat społeczny wokół nich takimi zasadami się kieruje. Poczucie sprawiedliwości wymaga potwierdzania w codziennym doświadczeniu społecznym. Takie potwierdzanie jest fundamentem dla wzajemnego zaufania.

Sprawiedliwość rozumiana jako bezstronność i samokrytyczna refleksja jest wymieniana również przez Macedo jako jedna z cnót liberalnych<sup>367</sup>. Cnota ta nabywana jest w procesie socjalizacji i ujawnia się w dorosłym życiu jako preferencja dla liberalnych argumentów i zasad publicznych wobec prywatnych punktów widzenia. W pełni dojrzały obywatel liberalnego społeczeństwa, twierdzi Macedo, są zdolni do przyjmowania sędziowskiej postawy „wobec własnych przedsięwzięć, spoglądając na nie bezosobowo i nakładając ograniczenia w imię praw innych”<sup>368</sup>.

Abraham Maslow nie wymienia sprawiedliwości wśród potrzeb braku, jednak zwraca uwagę na to dobro w sposób pośredni umieszczając w podstawie swojej hierarchii potrzebę

---

<sup>365</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt. s. 775.

<sup>366</sup> Tamże, s. 776.

<sup>367</sup> S. Macedo, *Cnoty liberalne*, dz.cyt. s. 336.

<sup>368</sup> Tamże, s. 339.

bezpieczeństwa. Poczucie bezpieczeństwa dotyczy zarówno własnej osoby jak i najbliższych, a także najważniejszych z posiadanych zasobów. Przekonanie, że świat wokół jest obszarem bezpiecznym, jest według Masłowa warunkiem koniecznym dla podejmowania ważnych dla rozwoju człowieka aktywności:

Zapewnione bezpieczeństwo umożliwia rozwój wyższych potrzeb i popędów w kierunku doskonałości. Zagrożenie poczucia bezpieczeństwa równa się spowodowaniu regresji do bardziej podstawowej dziedziny. Chodzi tu o to, że w wyborze pomiędzy rezygnacją z bezpieczeństwa a rezygnacją z rozwoju bezpieczeństwo zazwyczaj zwycięża. Potrzeby bezpieczeństwa przewyższają potrzeby rozwoju <sup>369</sup>.

Maslow twierdzi, że każdy człowiek kierowany jest dwoma naturalnymi popędami. Pierwszy z nich to siła popychająca ku bezpieczeństwu. Motyw poszukiwania bezpieczeństwa sprawia, że ludzie w swoim zachowaniu wykazują przede wszystkim tendencje obronne, unikają wyzwań, unikają eksploracji, zwróceni są ku przeszłości, nadzieje swoje wiążą z zachowaniem status quo. Osoby, u których dominuje siła popychająca do utrzymania poczucia bezpieczeństwa, boją się podjąć ryzyko i zainwestować posiadane zasoby. Maslow opisując dążenie do bezpieczeństwa jako wiodący motyw, mówi o lęku przed wolnością, autonomią, przed wzięciem pełnej odpowiedzialności za własne życie. Drugą siłą jest zespół popędów popychających człowieka ku przyszłości, do przekraczania granic, zmiany, rozwoju. Siły rozwojowe decydują o tym, że ludzie są w stanie realizować swoje talenty, podejmować wyzwania, planować swoje życie jako drogę do wzrostu, a nie jako walkę o zachowanie tego, co już się posiada. Maslow uważa, że każdy człowiek nieustannie staje przed koniecznością dokonania wyboru pomiędzy przyjemnościami płynącymi z zachowania poczucia bezpieczeństwa, a tymi związanymi z rozwojem. Istotą zdrowia psychicznego, jak utrzymują psychologowie humanistyczni, jest rozwój polegający na kierowaniu się motywami z wyższego piętra hierarchii. Sytuacja optymalna to taki stan ducha, w którym człowiek odczuwa większą przyjemność z rozwoju niż z zachowania poczucia bezpieczeństwa.

Zgodnie z zasadami przedstawionymi przez Masłowa w jego teorii potrzeb braku i wzrostu, potrzeby braku, jako decydujące o fizycznym przetrwaniu mają silniejszą zdolność do kontroli zachowania, a w ich zaspokojeniu dużą rolę odgrywa społeczne otoczenie człowieka, środowisko, które dając dziecku poczucie bezpieczeństwa przygotowuje je do podjęcia realizacji motywów rozwojowych. Otrzymane w dzieciństwie poczucie bezpieczeństwa jest kluczowe dla rozwoju osobowości, ale zgodnie z założeniem o

---

<sup>369</sup> A. Maslow, *Obrona i rozwój*, [w:] *Przełom w psychologii*, red. K. Jankowski, Warszawa, Czytelnik, 1978 s. 309.

nieustannym wyborze, przed jakim człowiek staje niemal w każdym momencie swojego życia, dobre dzieciństwo nie zawsze wystarcza. Znaczenie ma również otoczenie społeczne w dorosłym życiu i związane z nim doświadczenia.

Otoczenie sprzyjające rozwojowi i realizacji potrzeb z wyższego piętra hierarchii maslowowskiej powinno wspierać przekonanie jednostki, że świat, w którym żyje jest miejscem bezpiecznym. Na tego rodzaju poczucie bezpieczeństwa składa się między innymi wiara, że relacje w otaczającym jednostkę środowisku społecznym są oparte na sprawiedliwych regułach. Najważniejszą wśród nich jest reguła wzajemności, zgodnie z którą ludzie powinni otrzymywać mniej więcej tyle, ile sami wydatkowali. Przekonanie, że świat społeczny opiera się na regule wzajemności pozwala zarówno szacować prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanych rezultatów, jak i przewidzieć niepowodzenie. Planowanie życia zawodowego, a także wybór celów związanych z innymi obszarami doświadczenia, w dużej mierze zależy od stopnia przekonania jednostki, że warunki społeczne, w jakich plany będą realizowane gwarantują równowagę między nakładami i rezultatami. Ponieważ chodzi przede wszystkim o sprawiedliwość relacji interpersonalnych, kluczowe dla poczucia bezpieczeństwa jest postrzeganie innych ludzi, jako osoby kierujące się w swoim działaniu regułą wzajemności, a więc troszczące się o zachowanie równowagi w interakcjach pomiędzy tym, co ludzie dają i tym, co otrzymują.

Wartość sprawiedliwości jako dobra o wyjątkowym znaczeniu dla ludzi wyraża Maslow również w tej części swojej teorii, która odnosi się do potrzeb wzrostu. Według psychologów humanistycznych ludzie, o ile środowisko zagwarantowało im możliwość zaspokojenia podstawowych potrzeb, rozwijają się na rozmaite sposoby, nie istnieje żaden zdefiniowany ściśle wzór samoaktualizacji, każdy człowiek może podążać inną ścieżką przekraczając inne granice. Psychologowie humanistyczni wymieniają jednak kierunki rozwoju i wartości, które wybierane są jako cele przez osoby samoaktualizujące się we współczesnych społeczeństwach demokratycznych, takim celem i wartością bywa często sprawiedliwość. Osoby skupiające się na tym dobru kierują swoim życiem w taki sposób, aby przyczyniać się do utrzymania i rozwoju sprawiedliwości w otaczającym świecie. Przykładem samoaktualizacji, której motywem jest sprawiedliwość, jest życie działaczy społecznych i politycznych poświęcających się budowie świata, w którym rządzą reguły oparte na zasadzie sprawiedliwości. Dla tego typu osób sprawiedliwość staje się nie tyle warunkiem, co celem działania jednak, również w ich przypadku, niezbędna dla uruchomienia się takiego motywu jest wiara, że świat społeczny urządzony w sposób sprawiedliwy jest osiągalny.

Wagę poczucia sprawiedliwości jako warunku poczucia bezpieczeństwa i zdrowia psychicznego podkreśla Mervin Lerner w swojej teorii wiary w sprawiedliwy świat<sup>370</sup>. Opierając się na wynikach badań empirycznych Lerner twierdzi, że wiara w sprawiedliwość świata jest konieczna, aby mieć podstawową motywację do życia, i że ludzie budują ją nawet wbrew faktom dokonując zniekształceń poznawczych na docierających do nich informacjach. Przykładem takiej zniekształcającej pracy psychiki są budowane, wbrew otaczającej niesprawiedliwości, wizje sprawiedliwości, która ziści się kiedyś, a także przypisywanie ludziom nieprawdziwych zasług lub win po to, aby utrzymać przekonanie, że żyjemy w rzeczywistości, w której każdy otrzymuje to, na co zasłużył.

Na poczucie sprawiedliwości rozumianej jako równowaga między inwestowanym wysiłkiem a otrzymywanym rezultatem zwraca uwagę Hobfoll w swojej teorii stresu. Jednym z założeń teorii jest teza, zgodnie z którą ludzie, aby przetrwać gromadzą i inwestują zasoby. Stres pojawia się nie tylko wtedy, gdy tracimy lub spodziewamy się straty zasobów, ale również wtedy, gdy inwestycje nie przynoszą oczekiwanych korzyści. Hobfoll odwołuje się do badań socjologicznych przeprowadzonych przez Siegrista, który w serii eksperymentów udowodnił, że brak rekompensaty za ponoszony wysiłek jest czynnikiem stresogennym i wiąże się ze znacznym wzrostem prawdopodobieństwa zachorowania na chorobę wieńcową. Przez rekompensatę badacz ten rozumie wynagrodzenie finansowe, szacunek i pewność zatrudnienia.

Badani przez Siegrista robotnicy pracujący w warunkach dużej dysproporcji pomiędzy inwestowanym wysiłkiem a otrzymywaną rekompensatą byli o wiele bardziej zagrożeni zawałem serca, niż robotnicy otrzymujący rekompensatę adekwatną do wysiłków. U badanych menedżerów Siegrist odkrył pozytywną zależność między poziomem cholesterolu i ryzykiem nadciśnienia a poziomem rozbieżności między nakładami pracy a otrzymywanymi rezultatami. Siegrist zwraca również uwagę na fakt, że sytuacja dysproporcji między nakładami a rezultatami narusza więzi ze strukturą społeczną, co wpływa niszcząco na tożsamość i zdolność do efektywnego funkcjonowania na rynku pracy. Badacz ten twierdzi, że mechanizmem kluczowym w tym procesie jest zerwanie społecznego kontraktu opartego na regule wzajemności.

Efekty zdrowotne zaobserwowane przez Siegrista, do jakich prowadzi brak równowagi między wkładanym wysiłkiem a uzyskiwanym rezultatem, mogą wyjaśniać powszechnie obserwowane negatywne konsekwencje mobbingu dla stanu zdrowia osoby atakowanej. Wśród chorób, do jakich prowadzi długotrwały terror w miejscu pracy wymienia się właśnie

---

<sup>370</sup> M. Lerner, *The Belief in a just world: a fundamental delusion*, New York, Plenum Press, 1980.



choroby układu krążenia, takie jak choroba wieńcowa, nadciśnienie, podwyższony poziom cholesterolu. Załamanie się sieci sprawiedliwych relacji społecznych, w których każdy może spodziewać się otrzymania należytej rekompensaty za dokonywane wysiłki, jest w świetle badań Siegrista, ważnym mechanizmem pośredniczącym między zachowaniem o charakterze mobbingu a stanem zdrowia ofiary. Poczucie sprawiedliwości otaczającego świata okazuje się wyjątkowo ważną potrzebą człowieka, deprywacja której prowadzi nie tylko do negatywnych konsekwencji psychologicznych i społecznych, ale także załamania się zdrowia fizycznego doświadczających niesprawiedliwości ludzi.

Wartość poczucia sprawiedliwości, jako warunku koniecznego dla zadowolenia z życia podkreśla psychologiczna teoria społecznej wymiany, która jest jednocześnie wygodnym narzędziem w interpretacji zasadniczych mechanizmów mobbingu. Rzeczywistość społeczna miejsca pracy jest, zgodnie z teorią społecznej wymiany, złożonym systemem transakcji opartym na przekonaniu stron, że wymiana dokonuje się na sprawiedliwych zasadach. Teoria zakłada, że świat społeczny każdej organizacji opiera się na nieformalnej umowie o sprawiedliwym traktowaniu członków społeczności. Przekonanie o sprawiedliwej dystrybucji dóbr, o sprawiedliwości stosowanych procedur, a także o tym, że wszelkie interakcje w organizacji podlegają ogólnym zasadom dobrego traktowania jest, według teorii wymiany społecznej, warunkiem koniecznym dla realizacji podstawowych potrzeb takich jak poczucie bezpieczeństwa, osiąganie celów zawodowych, podtrzymywanie poczucia własnej wartości. Konsekwencją założenia o sprawiedliwości, jako podstawowym spoiwie społecznej rzeczywistości miejsca pracy, jest przekonanie pracowników o tym, że organizacja jest gotowa do wspierania ich w sytuacjach, w których dochodzi do naruszenia reguł sprawiedliwości. Członkowie organizacji, czując się związani nieformalną umową o sprawiedliwym wymienianiu dóbr, zakładają, że jeśli znajdą się w sytuacji wymagającej pomocy, pomoc zostanie im udzielona.

Osoba przystępująca do organizacji, obok zwykłej umowy o pracę, w której zobowiązuje się do należytego wykonywania zawodowych obowiązków, zawiera niepisany kontrakt, w którym zobowiązania obu stron wychodzą poza ramy formalnej umowy. Psychologiczna umowa między pracodawcą reprezentowanym przez wyższe kierownictwo, bezpośrednich przełożonych i pracowników HR a pracownikami ustanawia zbiór wzajemnych obowiązków, których przestrzeganie umożliwia prawidłowe relacje. Inaczej niż umowy o pracę i przepisy kodeksowe, kontrakty psychologiczne są nie tylko nieformalne, ale często niewerebalizowalne, opierają się na obserwacjach i interpretacjach zachowania i postaw prezentowanych przez członków organizacji. Umowa psychologiczna to zbiór niepisanych

założeń normatywnych i faktycznych na temat relacji wewnątrz organizacji. Założenia te mają zasadnicze znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania poszczególnych pracowników i całej organizacji. Przedmiotem kontraktu psychologicznego są normy dotyczące relacji interpersonalnych, podziału pracy, dostępu do dóbr takich jak stanowiska, szkolenia czy nagrody, oraz ogólnego zaangażowania i odpowiedzialności za podejmowane zadania.

Normy dotyczące relacji interpersonalnych nakładają na organizację obowiązek dbania o to, aby pracownik był traktowany z szacunkiem, na pracownika zaś obowiązek traktowania z szacunkiem innych zatrudnionych. Normy regulujące stosunki międzyludzkie w organizacji definiują, czym jest zachowanie stosowne wobec współpracowników, podwładnych i przełożonych. Dotyczą one takich spraw jak egzekwowanie dyscypliny, sposób komunikacji, odpowiedzialność za sukces i porażkę, nieformalny podział władzy, a także rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie w innych sytuacjach trudnych. Normy dotyczące dostępu do dóbr nakładają na organizację obowiązek dbania o to, aby dystrybucja tych dóbr odbywała się według przejrzystych i sprawiedliwych reguł. Nadrzędną normą niepisanej umowy psychologicznej jest norma wzajemności, która nakłada na strony obowiązek odpłacania za otrzymane dobra dobrem o równej wartości. Norma ta definiuje miejsce pracy jako obszar, w którym każdy otrzymuje to, na co zasłużył. Zachowania, których zabraniają normy składające się na psychologiczny kontrakt to w szczególności agresywna komunikacja, na przykład krzyk, sarkazm, okazywanie złości lub lekceważenia, sabotaż (plotki, deprecjonowanie efektów pracy, podkradanie pomysłów, zrzucanie odpowiedzialności za swoje błędy na innych, przypisywanie sobie zasług innych pracowników), budowanie fałszywego autorytetu, przedmiotowe traktowanie (narzucanie terminów lub poleceń niemożliwych do wykonania, odbieranie odpowiedzialności, częsta zmiana zadań). Ważnym zobowiązaniem pracodawcy będącym elementem psychologicznego kontraktu jest ochrona pracownika w sytuacji, gdy stanie się on obiektem zabronionych przez normy działań.

Miejsce pracy, w którym pojawia się mobbing staje się zaprzeczeniem sprawiedliwej społeczności, gdyż dokonuje się w nim publiczne łamanie zasad konstytuujących taką społeczność. Cechą mobbingu, na którą zwraca uwagę wielu badaczy, jest nierówność sił pomiędzy atakowanym a mobberem. Nie chodzi tu o przewagę mobbera wynikającą z jego wyższej pozycji w hierarchii organizacji, lecz o przewagę psychologiczną, która z reguły polega na gotowości do używania przemocy, manipulacji i innych zachowań nieetycznych łamiących kontrakt psychologiczny. Nierówność sił pomiędzy mobberem a jego ofiarą decyduje o tym, że interakcja, do jakiej między nimi dochodzi, z reguły rozgrywa się na niekorzyść atakowanego, bez względu na jego wysiłki oraz obiektywną słuszność

postępowania i przekonań, jakie nim kierują. Mobberem często jest osoba, której otoczenie, a nierzadko również kierownictwo, obawia się i woli unikać z nią konfrontacji. Zdarza się, że atakującym jest pracownik bardzo dobrze wywiązujący się ze swoich zadań zawodowych i dobrze oceniany. W takiej sytuacji ukaranie go, czy nawet samo nazwanie jego zachowania niewłaściwym jest szczególnie trudne i mało prawdopodobne. Mobber - jak widzieliśmy w rozdziale czwartym - jest z reguły osobą o silnej skłonności do kontrolowania otoczenia, ma wpływ na społeczną percepcję swojej osoby i duże umiejętności manipulowania swoim obrazem. W konsekwencji opinia kierownictwa o mobberze, a także tych obserwatorów, którzy tylko sporadycznie mogą przyglądać się jego zachowaniu, bywa daleka od trafnej. Prowadzi to do sytuacji, w której naruszająca reguły sprawiedliwości interakcja pomiędzy mobbingowanym a agresorem, jest tolerowana przez kierownictwo i część współpracowników.

Drugą, obok nierównowagi sił, ważną z punktu widzenia dobra, jakim jest sprawiedliwość cechą definicyjną mobbingu jest jego długotrwałość. Systematycznie powtarzające się sytuacje, w których mobber nadużywa swojej przewagi łamiąc normy leżące u podstaw właściwych relacji w miejscu pracy oraz brak interwencji ze strony osób o kluczowych pozycjach sprawiają, że zarówno ofiara, jak i uważni obserwatorzy tracą przekonanie o sprawiedliwości jako podstawowej zasadzie na stałe kierującej relacjami międzyludzkimi w organizacji. Długotrwałość mobbingu i zdolności manipulacyjne mobbera doprowadzają także do zniekształcenia percepcji sytuacji, w konsekwencji którego zdarza się, że mobber postrzegany jest nie tylko jako niewinny, ale wręcz jako poszkodowany. Tego typu przeramowanie dla osoby atakowanej i uważnych obserwatorów jest wystarczającym powodem do utraty przekonania o sprawiedliwości jako podstawie funkcjonowania organizacji.

Zaburzenie poczucia sprawiedliwości pojawiające się w konsekwencji mobbingu jest poważnym naruszeniem warunków koniecznych dla realizacji planów życiowych. Zgodnie z wizją Rawlsa, dla osób, które są członkami społeczeństwa dobrze uporządkowanego, sprawiedliwe relacje między ludźmi są ważnym kryterium wyboru planów życiowych: „Zakładając bowiem, że pragniemy szacunku i dobrej woli ze strony innych, lub przynajmniej chcielibyśmy uniknąć pogardy i wrogości, winniśmy wybierać te plany, które promują zarówno cele nasze, jak innych”<sup>371</sup>. Pracownicy przystępujący do organizacji z reguły wybierają takie cele i budują takie plany, które w ich przekonaniu będą respektowane przez organizację i jej członków, a także nie będą stanowiły przeszkody dla organizacji i innych

---

<sup>371</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt. s. 582.

pracujących w niej osób. Organizacja, która przyzwala na mobbing podważa słusność takiego wyboru, gdyż pracownicy dostosowujący swoje cele do potrzeb innych nie otrzymują w zamian tego, co zakładali, że otrzymają - szacunku dla swoich planów życiowych i dla siebie. W konfrontacji z mobbingiem pracownicy odkrywają, że zostali oszukani. Założenia o sprawiedliwych warunkach osiągania życiowych celów, z którymi rozpoczęli pracę okazują się niesłuszne. Ofiary mobbingu odkrywają, że tracą bezpowrotnie nie tylko to, co zainwestowały, ale również wiele innych zasobów niezbędnych dla realizacji racjonalnych planów własnego życia: reputację, poczucie własnej wartości i kompetencji, motywację i nadzieję, a często również zdrowie fizyczne.

Mobbing należy traktować jako zjawisko destrukcyjne dla poczucia sprawiedliwości w całym środowisku, w którym zachodzi. Kiedy w organizacji pojawia się terror psychiczny, zachwiane zostaje przekonanie o sprawiedliwości relacji międzyludzkich nie tylko u ofiar. Teoria wymiany społecznej zwraca uwagę na sposób, w jaki u wszystkich pracowników zmienia się percepcja społecznej rzeczywistości organizacji, w której występują zachowania o charakterze mobbingu. Pracownicy zaczynają postrzegać społeczny świat swojej organizacji jako niesprawiedliwy, organizację jako niedającą wsparcia, a umowy psychologiczne dotyczące transakcji zostają uznane za zerwane.

Na załamanie się poczucia sprawiedliwości jako centralne doświadczenie mobbingu zwracają uwagę Parzefall i Salin. Twierdzą oni, że to właśnie poczucie niesprawiedliwości pojawiające się w konsekwencji mobbingu sprawia, że zmieniają się przekonania, postawy, samopoczucie i zachowanie się pracowników w organizacji<sup>372</sup>. Najważniejsze z nich to załamanie się wiary w istnienie równowagi między wysiłkami a otrzymywanymi w zamian korzyściami. Zarówno obserwatorzy, jak i ofiary mobbingu zaczynają zmieniać swoje przekonania odnośnie do niepisanych zobowiązań i praw, jakie łączyły ich z firmą i innymi pracownikami. Szczególne znaczenie dla utraty poczucia sprawiedliwości przez pracowników ma zachowanie się władzy. Obserwatorzy często czekają na działania ze strony osób o silnej pozycji w organizacji, bezpośrednich przełożonych lub wyższego kierownictwa. Wyższe kierownictwo rzadko udziela wsparcia ofierze, najczęściej stara się przedefiniować sytuację jako konflikt charakterów lub nadwrażliwość ofiary. Przyjęcie wersji wyższego kierownictwa jest trudne w świetle faktów, uważni obserwatorzy tracą więc ważne z punktu widzenia dobra całej organizacji poczucie zaufania do władz. Przyglądając się przyzwalającej wobec

---

<sup>372</sup> M. Parzefall, D. Salin, *Perceptions and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective*, „Human Relations” 2010, 63(6), s. 761-780.

zachowań mobbera postawie wyższego kierownictwa, zmieniają swoje przekonania odnośnie do jego wspierającej roli będącej ważnym elementem psychologicznego kontraktu.

Pracownicy organizacji, w której pojawia się mobbing, nawet, jeśli nie jest on skierowany bezpośrednio na nich są gotowi do wycofania swojego zaangażowania. Taka reakcja jest naturalną w sytuacji załamania się reguł sprawiedliwości próbą przywrócenia równowagi pomiędzy nakładami a otrzymywanymi rezultatami. Ofiary, a także obserwatorzy bezkarnego działania mobbera czują się zwolnieni z psychologicznej umowy o dobrym traktowaniu siebie nawzajem i o dokonywaniu wysiłku na rzecz dobra firmy, wiedzą bowiem, że nie mogą liczyć na odplacenie ich troski i zasług. Zniszczeniu ulega więc nie tylko obraz organizacji jako miejsca, gdzie obowiązują reguły sprawiedliwości, ale także zmieniają się zasadniczo postawy i zachowania członków organizacji. Zarówno ofiary jak i obserwatorzy mobbingu tracą motywację do działania na rzecz celów firmy. Spada zaangażowanie i identyfikacja z miejscem pracy. Osoby, które doświadczyły negatywnych skutków mobbingu dla odzyskania psychicznej równowagi są gotowe do podejmowania różnego rodzaju działań odwetowych na organizacji. Wśród opisywanych przez badaczy zjawiska reakcji na mobbing mówi się, między innymi, o niszczeniu sprzętu, celowym wykonywaniu niedorzecznych poleceń, opóźnianiu wykonania zadań, celowym pogarszaniu jakości pracy. Zachowaniom wymierzonym przeciw organizacji towarzyszą również negatywne zachowania wobec innych jej członków: kolegów, współpracowników, a także klientów. Obserwując łamanie reguł sprawiedliwości pracownicy firmy, w której występuje mobbing, sami zaczynają działać wbrew tym regułom. Mechanizm tego zjawiska jest złożony, wśród procesów leżących u jego podstaw obok potrzeby przywracania zaburzonej równowagi wyróżnić można: wpływ negatywnych emocji na procesy decyzyjne i kontrolę zachowania, oraz mechanizmy społecznego uczenia się, które sprawiają, że obserwatorzy bezkarnego działania mobbera zaczynają go naśladować.

Mobbing jest realnym zagrożeniem dla dobra jakim jest sprawiedliwość: niszczy wiarę w równowagę między wysiłkami a otrzymywanymi w zamian nagrodami, osłabia poczucie bezpieczeństwa, wyzwala zagrażające sprawiedliwemu osądowi i postępowaniu emocje, uczy destrukcyjnego dla sprawiedliwości cynizmu zarówno ofiary jak i obserwatorów mobbingu. W ich postrzeganiu świata, życie w organizacji i w szerszym społeczeństwie jawi się jako bezwzględna walka o egoistycznie rozumiane dobra, a nie środowisko współpracy, które dostarcza członkom społeczności dóbr niedostępnych im w pojedynkę. Zabijając w ofiarach mobbingu przekonanie o sprawiedliwości świata społecznego, mobbing faktycznie niszczy porządek społeczny oparty na zasadach sprawiedliwości.

## 6. Społeczne podstawy szacunku dla samego siebie

Zrywając psychologiczny kontrakt budujący poczucie sprawiedliwości, mobbing niszczy nie tylko przestrzeń, w której ludzie budują swoje życiowe plany, ale również dostęp do społecznych podstaw szacunku dla samego siebie. O konieczności wzajemnego szacunku między członkami społeczności mówią zarówno psychologowie humanistyczni jak i filozofowie liberalni. Rawls nadaje szacunkowi dla samego siebie szczególnie wysoką rangę traktując to dobro jako warunek angażowania się w budowanie własnej koncepcji dobrego życia: „szacunek dla samego siebie i mocne przekonanie o własnej wartości stanowią być może najistotniejsze dobro prymarne”<sup>373</sup>.

Szacunek dla samego siebie jest, według Rawlsa, niezbędny dla realizacji osobistych wizji dobrego życia, a mówiąc językiem Masłowa, dla samoaktualizacji. Szacunek wobec siebie daje jednostce poczucie, że życiowy plan działania jest godny realizacji. Rawls zwraca jednak uwagę na fakt, że szanować siebie można w pełni tylko w sytuacji, gdy jest się darzonym szacunkiem przez innych członków społeczności. Taki wzajemny szacunek jest według Rawlsa niezbędny również do właściwego funkcjonowania społeczeństwa, gdyż podtrzymuje wytrwałość w działaniu, które pozwala nadać trwałość normom sprawiedliwości i stabilność społeczeństwu dobrze uporządkowanemu. Racjonalni członkowie społeczności uznają szacunek do innych za swój naturalny obowiązek<sup>374</sup>.

Podobne przekonania wyraża Maslow umieszczając potrzebę szacunku ze strony innych razem z potrzebą samoakceptacji w podstawie swojej hierarchii, a więc wśród tych potrzeb, które mogą być zaspokojone tylko dzięki odpowiedniej postawie otoczenia społecznego. Wagę społecznych źródeł szacunku dla samego siebie docenia również Charles Taylor, który pisze o ważnej dla tożsamości roli poczucia godności. Godność rozumieć należy według tego filozofa, jako przekonanie, że jest się szanowanym, co wyraża się w odpowiedniej postawie innych: „Nasza godność, w tym szczególnym sensie, w jakim używam tu tego słowa, odnosi się do naszej świadomości samych siebie jako istot wzbudzających szacunek wyrażający się w postawie”<sup>375</sup>. W tym znaczeniu godność może opierać się na poczuciu, że jest się lubianym i poważanym, że inni ludzie liczą się z naszym zdaniem, że jest się traktowanym podmiotowo.

---

<sup>373</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt. s. 544.

<sup>374</sup> Tamże, s. 581-582.

<sup>375</sup> Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001, s. 31.

Jeśli powiązać Rawlsa rozumienie szacunku dla samego siebie z ideą godności Taylora, to można przyjąć, że wśród podstaw szacunku dla samego siebie znajdzie się przekonanie o tym, że jest się cenionym lub potrzebnym członkiem zbiorowości. Ze względu na doniosłość pracy zawodowej w życiu współczesnego człowieka, cenie jednostki jako wartościowego pracownika, który spełnia oczekiwania przełożonych i kolegów z pracy, będzie zaliczało się do centralnych podstaw szacunku jednostki dla samej siebie.

Wagę subiektywnego przekonania o tym, że jest się szanowanym pracownikiem i że inni doceniają nasze wysiłki i osiągnięcia potwierdzają badania nad osobami, które ulegają wypaleniu zawodowemu<sup>376</sup>. Prowadzą one do wniosku, że to nie realny brak osiągnięć, ale właśnie przekonanie o niespełnieniu oczekiwań są przyczyną wypalenia. Osoby wypalające się mają niskie mniemanie o swoich osiągnięciach często wbrew uzyskiwanym результатам. Dodatkowo zauważono, że wypaleni pracownicy postrzegają swoją pracę, jako nieprzynoszącą większego dobra, pozbawioną znaczenia. Brak samoakceptacji, negatywne myślenie o swoich osiągnięciach i swojej wartości dla organizacji, w świetle badań nad wypaleniem zawodowym jest czynnikiem poważnie zagrażającym zarówno dobrostanowi psychicznemu pracownika, jak i jego prawidłowemu funkcjonowaniu w miejscu pracy.

Rawls postrzega brak szacunku dla samego siebie jako destrukcyjny nie tylko dla jednostek, ale też dla kształtu życia zbiorowości. Twierdzi, że brak szacunku dla samego siebie prowadzi do pogardy dla innych. Szacunek dla siebie jest więc, zdaniem Rawlsa, warunkiem szacunku dla innych:

Ponadto można założyć, że ci, którzy mają szacunek dla samego siebie będą bardziej skłonni odnosić się z szacunkiem do innych we wzajemnych kontaktach, i odwrotnie. Pogarda do samego siebie prowadzi do gardzenia innymi i zagraża ich dobru tak samo jak zawiść. Poczucie godności poprzez wzajemność samo się wspiera<sup>377</sup>.

Teza ta koresponduje z wynikami badań psychologicznych dotyczących osób o niskiej samoocenie<sup>378</sup>. Aby obronić swój wizerunek, osoby takie usiłują wypaść lepiej w porównaniu z innymi i często uciekają się do strategii oczerniania lub umniejszania zasług swoich kolegów, okazując im wrogość. Ponadto, swoje porażki tłumaczą wrogością świata zewnętrznego, co z kolei usprawiedliwiać ma ich nieprzyjazne nastawienie. Wydaje się

---

<sup>376</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, 37-38.

<sup>377</sup> Rawls, J. *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt., s. 247.

<sup>378</sup> M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki, t. II, red. J. Strelau, Gdańsk, GWP 2000, s. 581.

prawdopodobne, że niektórzy spośród mobberów to właśnie osoby o niskiej samoocenie, nie szanujące siebie.

Również w koncepcji Masłowa szacunek i akceptacja ze strony otoczenia niezbędne do budowania i utrzymania poczucia własnej wartości, uważane są za warunek konieczny dla szanowania innych ludzi. Postawa pełna szacunku i troski o dobro drugiego człowieka wiąże się z zaspokojeniem potrzeby szacunku dla siebie ze strony otoczenia społecznego oraz potrzeby samoakceptacji. Zaspokojenie tych potrzeb otwiera możliwość realizacji motywów położonych wyżej w hierarchii. Abraham Maslow twierdzi, że jednostki, które realizują potrzeby wzrostu, są skupione na celach zewnętrznych, otwarte na świat, zdolne do nawiązania głębokich, pozytywnych relacji z drugim człowiekiem. Cechą charakterystyczną osób samoaktualizujących się jest ich życzliwość i pełna zrozumienia tolerancja dla innych.

Wśród potrzeb typu D usytuowanych w dolnej części piramidy potrzeb Masłowa wymienia aż cztery mające bezpośredni związek z szacunkiem dla samego siebie: poczucie własnej wartości, szacunek ze strony innych ludzi, potrzeba osiągnięć i potrzeba prestiżu. Korzystając z terminologii teorii potrzeb Masłowa można powiedzieć, że mobbing deprywuje większość potrzeb typu D związanych ze społecznym procesem budowania i podtrzymywania szacunku dla samego siebie i poczucia własnej wartości. Terror psychiczny w miejscu pracy blokuje w ten sposób procesy samoaktualizacji utożsamiane ze zdrowiem psychicznym i prawidłową postawą społeczną wyrażającą się między innymi w szacunku dla innych.

Poczucie własnej wartości jest uznane za warunek prawidłowego funkcjonowania psychiki nie tylko przez psychologów humanistycznych. Wiedza zgromadzona w innych obszarach psychologii, szczególnie ta wskazująca na istnienie wielu psychologicznych mechanizmów służących obronie dobrego mniemania o sobie, potwierdza tezę Masłowa o roli poczucia własnej wartości dla zdrowia psychicznego. Przekonanie o własnej skuteczności i kompetencjach, o tym, że jest się człowiekiem moralnie dobrym i zasługującym na szacunek jest fundamentem rozwoju i adaptacji - podstawowych funkcji osobowości. Psychologowie organizacji i pracy podkreślają rolę negatywnych przekonań na temat własnych kompetencji i osiągnięć zawodowych, jako czynników, które mają silną moc generowania stresu pracy bez względu na rzeczywisty poziom kompetencji i osiągnięć<sup>379</sup>.

W świetle wyników badań przeprowadzonych przez Pyszczyńskiego, Solomona i Greenberga, wysoka samoocena, na którą składa się między innymi uznanie, że jest się osobą akceptowaną i szanowaną przez bliźnich spełnia również ważną funkcję redukcji

---

<sup>379</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, dz. cyt. s. 87-88.



podstawowych lęków i niepokojów, w tym lęku przed śmiercią<sup>380</sup> i wykluczeniem<sup>381</sup>. Osoby doświadczające mobbingu przeżywają lęk i ogólny niepokój, być może dzieje się tak w konsekwencji niszczącego dla poczucia własnej wartości działania terroru psychicznego.

Wysoka samoocena, podobnie jak szacunek dla samego siebie u Rawlsa jest niezbędna do planowania swojego życia i podejmowania działań. Psychologowie twierdzą, że osoby o wysokiej samoocenie wykorzystują swoje naturalne predyspozycje, wytrwale dążą do celu a w sytuacji niepowodzenia podejmują działania poprawiające samopoczucie i utrzymujące gotowość do kontynuacji realizacji zadań<sup>382</sup>. Zaniżona samoocena przeciwnie, blokuje motywację, a w przypadku niepowodzenia zniechęca do podejmowania działań na rzecz poprawienia nastroju<sup>383</sup>.

Poczucie własnej wartości jest ważne także z powodu pozytywnych emocji, jakie wyzwala stan zadowolenia z siebie. Psychologowie uważają stan subiektywnego zadowolenia za cenny nie tylko ze względu na przyjemny nastrój, jaki się z nim wiąże, ale również z powodu generowania optymistycznego nastawienia do przyszłości wzmacniającego motywację do podejmowania wyzwań. Osoby, u których poczucie własnej wartości i szacunku dla samego siebie jest systematycznie niszczone, przeżywają negatywne emocje i doświadczają spadku motywacji do planowania i podejmowania zadań.

Stan subiektywnego zadowolenia jest cenionym przez wielu filozofów dobrem prymarnym. Jego wartość dostrzegają przede wszystkim filozofowie o podejściu hedonistycznym, którzy poczucie zadowolenia utożsamiają ze szczęściem<sup>384</sup>. Rawls szczęście rozumie jako stan umysłu będący całkowitą pewnością, że realizacja życiowych planów przebiega korzystnie oraz że tego rodzaju pomyślność będzie trwała. Ten stan umysłu nie może być jednak jedynie subiektywnym odczuciem, lecz musi być oparty na trafnych przekonaniach. Rawls ceni szczęście rozumiane jako obiektywnie uzasadnione zadowolenie z własnego życia twierdząc, że jest ono wartością nie wymagającą uzasadnienia: „szczęście jest samowystarczalne; racjonalny plan życia, którego realizacji towarzyszy pewność, czyni całe życie wartym wyboru i nie żąda niczego więcej”<sup>385</sup>.

---

<sup>380</sup> S. Solomon, J. Greenberg, T. Pyszczyński, *A terror management theory of social behavior: The psychological function of self-esteem and cultural worldviews*, [w:] *Advances in experimental social psychology*, red. M. Zanna San Diego: Academic Press 1991, t.24 s. 93-159.

<sup>381</sup> R. Baumeister, D. Tice, *Anxiety and social exclusion*, „Journal of Social and Clinical Psychology” 1990, 9, s. 165-195.

<sup>382</sup> M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, dz. cyt. s. 579-581.

<sup>383</sup> Tamże, s. 581.

<sup>384</sup> Bentham, *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, Warszawa PWN, J.S. Mill, *Utylitaryzm*, Warszawa, PWN, 1959.

<sup>385</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt. s. 743.

Istotą okrucieństwa mobbingu jest blokowanie dostępu do dobra prymarnego jakim jest szacunek dla samego siebie przez publiczne negowanie wartości ofiary i systematyczne budowanie jej wizerunku jako „pracownika z problemem”. Na niszczące dla poczucia własnej wartości i naruszające społeczną podstawę szacunku dla samego siebie działanie terroru psychicznego w miejscu pracy wskazuje, między innymi, cytowany w rozdziale o społecznych mechanizmach mobbingu, fragment pisma procesowego w sprawie o mobbing, w którym atakowana pracownica mówi: „[...]nie istniał tydzień, w którym nie zostałabym upokorzona w czasie rozmowy telefonicznej czy w rozmowie osobistej, w obecności innych osób... Odnoszono się do mnie w sposób obraźliwy, że »gówno wiem, nie znam się, nie mam pojęcia«”<sup>386</sup>.

Przekonania pracowników dotyczące wartości swoich zawodowych działań oraz swojej pozycji w nieformalnej hierarchii społecznej budowane są w oparciu o sygnały otrzymywane w codziennych procesach interakcji w miejscu pracy. Ze względu na swój publiczny charakter, mobbing wpływa na procesy społecznego uzgadniania rzeczywistości. Istotą zachowań o charakterze mobbingu jest systematyczne naruszanie podstaw, na których ofiara buduje poczucie własnej wartości. Mobber swoim działaniem stara się umniejszyć, ośmieszyć i pozbawić ofiarę wiarygodności w oczach innych członków organizacji. Celem działań mobbera jest uznanie przez ogół, że z ofiarą „coś jest nie tak”. Atakujący, wobec osób obserwujących, próbuje przededefiniować rolę i pozycję osoby atakowanej tak, aby doprowadzić do jej społecznego zdyskredytowania.

Narzędziem mobbingu jest przeinaczanie faktów, rzeczywistość wynegocjowana działaniami mobbera jest w dużym stopniu rzeczywistością fałszywą, jednak dzięki społecznemu charakterowi negocjacji ma ona realną moc oddziaływania. Przeinaczanie faktów na niekorzyść osoby atakowanej dokonuje się dzięki nierównowadze sił, która występuje w sytuacji mobbingu. Przedmiotem manipulacji poznawczych podejmowanych przez agresora staje się przede wszystkim społeczny odbiór ofiary. Przeinaczając znaczenie zachowania i wypowiedzi osoby atakowanej mobber przedstawia otoczeniu jej niekorzystny obraz. Przeinaczaniu znaczenia towarzyszy stała stygmatyzacja ofiary. Atakujący stara się naznaczyć ofiarę jako negatywnie inną od pozostałych członków grupy. Stygmatyzacja uruchamia niekorzystne dla ofiary procesy społeczne - zmianę jej pozycji na niższą, izolację i odrzucenie, a także niekorzystne procesy w psychice samej ofiary, wśród których najważniejsze to właśnie załamanie się poczucia własnej wartości, przekonania o własnej skuteczności i kompetencji, obniżenie zaufania do siebie, spadek poczucia bezpieczeństwa.

---

<sup>386</sup> Sygn. Akt VII P 62/06 SO Warszawa Praga.

Mobbing zmienia znacząco emocjonalny ton interakcji ofiary ze społecznym otoczeniem w organizacji. Osoba atakowana otrzymuje komunikaty o braku szacunku i akceptacji, najczęściej przekazywane są one w sposób niewerbalny utrudniający obronę i podjęcie polemiki. Systematycznie spotyka się z osądami umniejszającymi jej zasługi i pozycję, bywa celowo wprowadzana w błąd, doświadcza ataków na swoją prywatność.

Destrukcyjny wpływ na szacunek jednostki dla samej siebie ujawnia też praktyka badań nad mobbingiem. W kwestionariuszu zachowań negatywnych Einarsena badającym występowanie i skalę mobbingu w miejscu pracy wśród 22 zachowań uznanych za charakterystyczne dla mobbingu zdecydowana większość to zachowania, które są wyrazem braku szacunku dla atakowanej osoby. Wśród nich najbardziej charakterystyczne to „poniżanie i wyśmiewanie w związku z pracą”, „ignorowanie”, „krzyczenie i okazywanie złości”, „wygłaszanie obraźliwych lub obelżywych uwag”, „zastraszanie, naruszanie przestrzeni prywatnej”, „ignorowanie lub przyjmowanie z wrogością”, „nieustanne krytykowanie pracy i wysiłków”, „zlecanie zadań o niedorzecznych celach lub terminach”, „nadmierne kontrolowanie pracy”, „częste dokuczanie i sarkastyczne uwagi”, „groźenie użyciem przemocy fizycznej lub faktyczne znęcanie się fizyczne”. Wszystkie wymienione zachowania niszczą - w terminologii Charlesa Taylora - poczucie godności pracownika.

Przykłady zachowań przedstawionych w kwestionariuszu Einarsena można znaleźć w ustaleniach faktycznych sądów lub w pismach procesowych w sprawach o mobbing:

kierowniczka krzyczała na zatrudnione przez siebie sprzątaczkę, wyzywała je od kretynek, idiotek i durnych bab, mimo że pracowały dobrze<sup>387</sup>

informacje na temat wszczęcia postępowania dyscyplinarnego wobec P. wraz ze stawianymi mu zarzutami zostały wywieszone do publicznej wiadomości w Urzędzie natomiast orzeczenie Komisji Dyscyplinarnej o umorzeniu nie zostało wywieszone<sup>388</sup>

Pozwany nazwał powódkę »latawcem«, umieścił jej numer telefonu komórkowego w Internecie<sup>389</sup>

Prezes krzyczała na mnie i ironicznie szydziła z moich prób przeciwstawienia się tym metodom, wyśmiewała publicznie na zebraniach zespołu za przedstawiane przeze mnie pomysły usprawnienia pracy<sup>390</sup>

<sup>387</sup> Sygn. Akt IV 1 Pm 34/08 SO Warszawa Praga.

<sup>388</sup> Cytat ten pochodzi z opinii psychologicznej.

<sup>389</sup> Sygn. Akt II PK 228/06 SN.

<sup>390</sup> Sygn. Akt VI P 235/07 SR dla Warszawy Pragi-Północ.

[...] pozwany nie przydzielał żadnej pracy do wykonania, nie udostępnił biurka ani przyrzędów biurowych. Powód czuł się niepotrzebny, lekceważony poprzez nieprzydzielanie mu pracy<sup>391</sup>

Niezrozumiałym był fakt powiadomienia następnego dnia wszystkich pracowników o zmianie stanowiska pracy przez pozwaną przez brak umiejętności współpracy i jeszcze stwierdzenie, że pozwana najprawdopodobniej opuści szeregi firmy<sup>392</sup>.

Osoba atakowana doświadczając opisanego sposobu traktowania czuje się upokorzona i zachowania mobbera interpretuje jako niszczące jej godność osobistą. Dodatkowym źródłem upokorzenia i załamania się poczucia własnej wartości jest dostrzegana przez ofiarę własna bezradność wobec mobbingu. Osoby mobbingowane przeżywają wstyd z powodu tego, że to one właśnie zostały wybrane przez mobbera i że pomimo wszystkich, często bogatych zasobów, jakie posiadają, nie potrafią się skutecznie przed mobbingiem obronić. Przykładami przeżywania poczucia wstydu i zażenowania w związku z doświadczanym mobbingiem są wypowiedzi osób badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik, które porównywały swoje zachowania w obliczu mobbingu z zachowaniami z okresu poprzedzającego mobbing i odkrywały ich dramatyczną zmianę polegającą przede wszystkim na utracie odwagi, wiary w siebie i skuteczności działania<sup>393</sup>. Robotnik wcześniej walczący w Wietnamie i świetnie wykształcona kompetentna pracownica z niedowierzaniem odkrywali, że ich pozycja społeczna i skuteczność budowane na podstawie gromadzonych do czasów mobbingu pozytywnych doświadczeń zostały zniszczone przez działania mobbera. Szczególnie trudnym doświadczeniem wydaje się być uświadomienie sobie przez te osoby swojej bezradności. Bezradność ofiary umniejsza ją we własnych oczach a także wpływa destrukcyjnie na jej społeczny wizerunek.

Ponieważ zachowania negatywne wobec ofiary mają charakter publiczny, ich znaczenie dla obrazu samego siebie budowanego w oparciu o postrzegane przez jednostkę postawy innych osób wobec niej jest szczególnie duże. Jak widzieliśmy wyżej, obserwatorzy, o ile aktywnie nie przeciwstawiają się mobberowi, nawet jeśli nie uczestniczą w atakach, przez sam fakt swojej milczącej obecności potwierdzają słuszność postawy prezentowanej przez atakującego. Specyficzne procesy społeczne zaangażowane w mobbing, a szczególnie zagłuszanie i obwinianie ofiary wpływają nie tylko na sposób, w jaki postrzega ona stosunek

<sup>391</sup> Sygn. Akt VI P 3063/06 SO Warszawa Praga.

<sup>392</sup> Sygn. Akt IV 1 Pn 36/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

<sup>393</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, dz. cyt., s. 107-108.

otoczenia do niej, ale również na realne postawy współpracowników. Seryjny charakter ataków sprawia, że ofiara systematycznie doświadcza sytuacji, w której publicznie manifestowany jest brak szacunku wobec niej. Regularność z jaką następuje naruszanie godności przy przewadze psychologicznej mobbera oraz jednoczesnym braku reakcji ze strony obserwatorów sprawia, że zniszczeniu ulega poczucie godności oraz obraz samego siebie jako osoby szanowanej.

Systematyczność ataków oraz zachowanie i postawy otoczenia wobec osoby mobbingowanej potwierdzają słuszność narastającego u niej przekonania o niskiej pozycji w społecznej hierarchii, o braku akceptacji i szacunku ze strony mobbera i milczących obserwatorów. Przekaz społeczny zawierający jednoznacznie negatywne treści odnośnie do szacunku ze strony innych, godności i wartości mobbingowanego pracownika zostaje potwierdzony decyzją kierownictwa o niepodjęciu interwencji, niekaraniu mobbera lub wydaleniu ofiary z pracy. Opuszczenie ofiary przez ostatnich wspierających ją kolegów, będące na ogół konsekwencją decyzji podjętych przez wyższe kierownictwo jest ostatecznym przypieczętowaniem stworzonego w procesie mobbingu obrazu prześladowanego pracownika jako osoby nie będącej w stanie zdobyć i utrzymać, a więc również niezasługującej na społeczny szacunek.

Wśród psychologicznych konsekwencji mobbingu mówi się o zmianach w psychice ofiary podobnych do tych, które zachodzą u dzieci poddanych patologicznemu procesowi wychowawczemu, niszczącemu poczucie własnej wartości. Zagrożenie, jakie stanowi mobbing dla poczucia własnej wartości potwierdzają wypowiedzi osób badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik, które przy użyciu metafor określały jak postrzegają swoją, narzuconą przez mobbing rolę i pozycję w firmie. Wśród wymienianych przez badanych określeń pojawiały się takie autodeprecjonujące etykiety jak „zwierzęta”, „niewolnicy”, a jedna z mobbingowanych pracownic przedstawiła siebie na rysunku w roli pobitej, pokopanej i pogryzionej ofiary<sup>394</sup>. Obok używania umniejszających siebie metafor badani wyrażali bezpośrednio swoje z wątpienie co do tego, czy rzeczywiście są coś warc, czy są zdolni do skutecznego funkcjonowania w pracy. Osoba czująca, że inni jej nie szanują, a jej wysiłki nie spotykają się z należnym uznaniem, przestaje uznawać swoje cele za godne realizacji i traci motywację do działania na ich rzecz. Tego typu postawy świadczą o negatywnych zmianach, jakie mogły zajść pod wpływem mobbingu w obrazie samego siebie ofiar. Wśród negatywnych skutków mobbingu u ofiar obok PTSD i GAD, których osiowym objawem jest

---

<sup>394</sup> J. Tracy, P. Lutgen Sandvik, J. Alberts, *Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying*, „Management Communication Quarterly” 2006, 20, 2, 148, s. 161.

lęk i niepokój, wymieniana jest również depresja, dla której, obok lęku i negatywnej wizji rzeczywistości, charakterystyczne jest niskie poczucie własnej wartości i brak przekonania o własnej skuteczności.

## 7. Racjonalność

Dobrem podstawowym wymienianym jako jedno z najważniejszych przez filozofów liberalizmu jest możliwość racjonalnego planowania swojego życia. Racjonalność w pismach Rawlsa<sup>395</sup> i Galstona<sup>396</sup> uchodzi za wartość szczególnie ważną w nowoczesnym społeczeństwie pluralistycznym. Filozofowie ci przedstawiają to dobro jako rozumienie związków instrumentalnych między cenionymi w społeczeństwie celami a środkami, które do nich prowadzą. Dzięki takiemu rozumieniu jednostki mają kontrolę nad swoim życiem umożliwiającą im osiągnięcie zamierzonych celów, co według filozofów liberalizmu, jest warunkiem szczęśliwej egzystencji. Racjonalność jako zdolność do krytycznej refleksji to także, jedna z liberalnych cnót wymienianych przez Macedo<sup>397</sup>.

Racjonalność ma w niniejszym ujęciu dwa aspekty: jest zdolnością do namysłu i rozumienia siebie i otoczenia oraz własnością ludzi, zjawisk i sytuacji, dzięki którym jednostka może wykorzystać swoją zdolność racjonalną. Takie pojmowanie racjonalności pozwala uwzględnić w niniejszym opracowaniu założenie jakie leży u podłoża pojmowania racjonalności jako zdolności, że świat - tj. podmiot i jego naturalne i społeczne otoczenie - poddaje się rozumieniu. Tak pojemne pojęcie racjonalności pozwala ponadto ukazać powiązania między zjawiskami kwestionującymi to założenie a zdolnością jednostki do umysłowego ogarnięcia siebie i otoczenia. W szczególności pozwala ono pokazać, jak zaburzenia w postrzeganej racjonalności świata negatywnie wpływają nie tylko na przekonanie jednostki o własnej racjonalności, ale też jak rzeczywiście tę racjonalność (jako zdolność) upośledzają. Tym samym otwiera się możliwość zintegrowania psychologicznego i filozoficznego ujęcia racjonalności.

Racjonalność jako dobro prymarne ujmowane w kategoriach psychologicznych to przede wszystkim zdolność do rozmienienia tego, co dzieje się w życiu jednostki. Realizacja maslowowskich potrzeb wzrostu możliwa jest tylko wtedy, gdy jednostka jest w stanie konstruować racjonalne plany działania. Możliwość ujęcia swojego doświadczenia w ramy logicznego rozumowania, określenia racjonalnych przyczyn i konsekwencji zdarzeń,

<sup>395</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, dz. cyt. s. 133.

<sup>396</sup> R. Galston, *Cele liberalizmu*, dz. cyt. s. 196.

<sup>397</sup> S. Macedo, *Cnoty liberalne*, dz. cyt., s. 336.

składających się na to doświadczenie jest mechanizmem pozwalającym planować swoje życie i radzić sobie z lękiem. Wiara, że zdarzeniami które składają się na ludzkie życie można w sposób racjonalny kierować, jest warunkiem koniecznym podstawowego dla poczucia bezpieczeństwa i przekonania o sprawowaniu kontroli nad własnym doświadczeniem. Obserwacje psychologów prowadzących badania nad osobami przeżywającymi traumę wskazują na ogromną wagę, jaką dla odzyskania równowagi mają procesy pozwalające ująć negatywne doświadczenie w racjonalne kategorie<sup>398</sup>. Badania psychologiczne nad reakcją ludzi na różnego rodzaju katastrofy pozwoliły ustalić, że jednym z głównych motywów, jakie pojawiają się po tego rodzaju zdarzeniu jest poszukiwanie zrozumienia dla tego, co i dlaczego się stało. Potrzeba zrozumienia jest powszechna i nie ogranicza się tylko do tych osób, którym wgląd w sytuację może przydać się do zapobiegania podobnym katastrofom w przyszłości.

Analogiczny mechanizm uruchamia się w sytuacji poważnej choroby. W badaniach Taylor stwierdzono, że kobiety chore na raka piersi, częściej niż ich partnerzy życiowi, angażowały się w poszukiwanie racjonalnego wyjaśnienia swojego stanu zdrowia i próbowały znaleźć przyczynę choroby w czynnikach, które mogą być kontrolowane<sup>399</sup>. Na poszukiwanie racjonalnego wytłumaczenia zdarzeń jako ważny mechanizm służący zachowaniu równowagi psychicznej po przeżyciu sytuacji zagrożenia zwracają również uwagę badania nad tak zwaną obronną atrybucją odpowiedzialności, polegającą na uporczywym poszukiwaniu winnych i obarczaniu ich odpowiedzialnością za zdarzenia wzbudzające lęk. Okazuje się, że dokonanie jednoznacznego obarczenia odpowiedzialnością konkretnej osoby redukuje pobudzenie fizjologiczne, które jest wskaźnikiem emocji wywołanych zagrożeniem<sup>400</sup>.

O kardynalnym znaczeniu możliwości ujmowania życia w racjonalne kategorie świadczy badanie Pennebaker, w którym sam fakt opisanie traumatycznego przeżycia polepszał samopoczucie psychiczne i fizyczne ofiary tego zdarzenia. Osoba, która jest w stanie ująć otaczający ją świat i swoje w nim doświadczenie w ramy racjonalnego porządku czuje się „ekspertem we własnych sprawach, kimś, kto może się konsultować z samym sobą i potrafi samodzielnie powracać do charakterystycznego dla siebie stanu równowagi”<sup>401</sup>.

---

<sup>398</sup> M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, dz. cyt. s. 570-571.

<sup>399</sup> S. Taylor, *Adjustment to threatening events: A theory of cognitive adaptation*, „American Psychologist” 1983, 38, s. 1161-1173.

<sup>400</sup> B. Thorton, *Defensive attribution of responsibility: Evidence for an arousal-based motivational bias*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1984, 46, s. 721-734.

<sup>401</sup> U. Tokarska, *Narracja autobiograficzna w terapii i promocji zdrowia*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk, GWP 2002, s. 230.

Jednym ze sposobów wprowadzania racjonalnego porządku w doświadczenie jest narracyjne strukturalizowanie zdarzeń. Ułatwia ono realizację wybranych przez jednostkę celów i pozwala zrozumieć je w kontekście całego doświadczenia i zachować poczucie kontroli nad procesem ich realizacji. Na racjonalność zapisaną w schematach poznawczych składają się reguły mówiące o tym, że działania przynoszą zazwyczaj oczekiwane rezultaty, że zdarzenia mają swoje przyczyny, że doświadczeniem człowieka kierują jego świadome intencje i wysiłki. Ważną kategorię wśród racjonalnych reguł zapisanych w schematach poznawczych stanowią reguły moralne. Reguły te określają podstawowe zasady wzajemnych interakcji pomiędzy aktorami reprezentowanymi w schemacie, a także kierują percepcją, generują oceny i kontrolują podejmowane działania. Jedną z tych zasad jest reguła wzajemności, na podstawie, której partnerzy interakcji oczekują równowagi pomiędzy dobrami dawanymi innym a tymi, które od innych otrzymują. Reguła wzajemności sprawia na przykład, że ludzie oczekują troski i szacunku ze strony otoczenia w zamian za podobną postawę. Drugą ważną dla racjonalnego porządkowania doświadczenia społecznego regułą wpisaną w schematy poznawcze jest zasada mówiąca o tym, że każdy otrzymuje to, na co zasłużył. Jak już wspomniano, o zasadzie tej pisał Mervin Lerner twierdząc, że jest ona nie tylko towarzyszącym ludziom głębokim przekonaniem, ale również warunkiem zdrowia psychicznego, a przede wszystkim motywacją do podejmowania życiowych zadań. Innymi regułami moralnymi zapisanymi w narracjach, na które zwracają uwagę badacze są zasady mówiące o tym, że ludzie są ważniejsi niż rzeczy, lub że ważniejsze jest dobro ludzi niż samo przestrzeganie zasad<sup>402</sup>.

W sytuacji, gdy zdarzenia i zachowania składające się na doświadczenie człowieka nie dają się ująć w ramy łatwo dostępnych schematów poznawczych, jednostka szuka zrozumienia dokonując mniej lub bardziej daleko idących poznawczych interpretacji docierających informacji, zmiany schematu, którym „czyta” rzeczywistość lub całkowitego przeramowania doświadczenia. Brak sukcesu tego rodzaju manipulacji prowadzi do utraty poczucia kontroli i pojawienia się związanych z tym stanem negatywnych emocji, często silnego lęku charakterystycznego dla takich zaburzeń jak PTSD i GAD.

Mobbing jest doświadczeniem, które zaburza racjonalny porządek tego, co przydarza się w życiu jednostki. Ważnym mechanizmem pośredniczącym w tym procesie jest zakłócenie komunikacji i procesów narracyjnej strukturyzacji doświadczenia. Charakterystyczną cechą mobbingu, świadczącą o jego naruszającym racjonalne kategorie charakterze, jest trudność,

---

<sup>402</sup> P. Żylicz, *Narracje a moralność*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, dz. cyt. s. 157.



jakiej doświadczają ofiary w trafnym opisanu tego, co się dzieje. Osoby atakowane mają poczucie niemożności zrozumienia i dokładnego zakomunikowania otoczeniu, na czym polega to, co je spotkało. Trudności tego rodzaju są konsekwencją zakłóceń w tworzeniu racjonalnej narracji ujmującej doświadczenie jednostki. Kłopoty w zbudowaniu spójnej, logicznej i kompletnej narracji porządkującej bieg zdarzeń składających się na jakiś fragment życia są źródłem zaburzeń w realnym funkcjonowaniu osoby w danym obszarze doświadczenia<sup>403</sup>. Brak racjonalnych kategorii dla wyjaśnienia zdarzeń jest zagrożeniem dla dobrego samopoczucia i prawidłowego funkcjonowania. Utratę zdolności do racjonalnego uporządkowania rzeczywistości charakterystyczną dla mobbingu można porównać do zjawiska „zerwania narracji”, o którym mówił Ricouer jako konsekwencji przeżywania cierpienia<sup>404</sup>.

Mobbing niszczy racjonalny ład zdarzeń w miejscu pracy przede wszystkim przez procesy przeramowania, przeinaczanie faktów dotyczących zachowania ofiary i mobbera, zaprzeczanie doświadczeniu ofiary, uciszanie i negowanie słuszności jej wypowiedzi. Przykładem burzącego logikę przeramowania dokonywanego przez mobbera jest oskarżenie ambitnego i pracowitego nauczyciela o wywyższanie się, a troszczącego się o petentów urzędnika o nielojalność wobec kolegów. Na tego rodzaju naruszającą racjonalny porządek interpretację osoby i zachowania się ofiary zwraca uwagę sędzia sprawozdawca w poniższym fragmencie akt w sprawie o mobbing:

Podnoszony przez Łukasza S. fakt, iż powódka była osobą ambitną, nie świadczy o niej negatywnie. Wręcz przeciwnie, pracodawca powinien starać się o jak największą liczbę takich pracowników. Nie znalazły potwierdzenia w materiale dowodowym twierdzenia, że pozwana narzucała komukolwiek własny styl bycia. Świadek Łukasz S. nie wyjaśnił na czym polegało owo narzucanie. Z zeznań natomiast Katarzyny W., Moniki L., czy Leszka M. wynikało, że pozwana jest osobą obdarzoną silnym charakterem, która „wie czego chce”. Te cechy również nie dyskredytują pracownika, ani nie oznaczają narzucania własnego stylu bycia. Co więcej, te cechy w żaden sposób nie przeszkadzały pozwanej w jakości wykonywanych obowiązków służbowych, czy relacjach między innymi pracownikami. Określenie w ten sposób pozwanej, zwłaszcza w kontekście „narzucania własnego stylu bycia”, świadczy o prywatnym uprzedzeniu wobec niej, podobnie jak twierdzenie, że pozwana jest osobą obdarzoną silnym

<sup>403</sup> U. Tokarska, *Narracja autobiograficzna w terapii i promocji zdrowia*, dz. cyt. s. 222.

<sup>404</sup> P. Ricouer, *Filozofia osoby*, Kraków, Wydawnictwo Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, 1992.

charakterem, która „wie czego chce”. Te cechy również nie dyskredytują pracownika, ani nie oznaczają narzucania własnego stylu bycia. Co więcej, te cechy w żaden sposób nie przeszkadzały pozwanej w jakości wykonywanych obowiązków służbowych, czy relacjach między innymi pracownikami. Określenie w ten sposób pozwanej, zwłaszcza w kontekście „narzucania własnego stylu bycia”, świadczy o prywatnym uprzedzeniu wobec jej osoby przez Łukasza S.<sup>405</sup>

Sędzia demaskuje łamiącą racjonalny ład interpretację jaką stara się narzucić mobber i jego świadkowie twierdząc, że bycie ambitnym i posiadanie własnego zdania to przewinienia pracownika.

Przeinaczaniu poddawane są również próby bronięcia się czy protesty osoby mobbingowanej, które sprawca próbuje interpretować jako niesubordynacja lub nadmierna wrażliwość. Mobbingowany systematycznie doświadcza sytuacji, w której jest traktowany inaczej niż pozostali członkowie zespołu. Racjonalne reguły, którym podlegają inni nie są stosowane wobec niego. Zdarza się również, że na ofiarę zrzuca się odpowiedzialność za błędy mobbera lub jego popleczników skazując ją na rolę „kozła ofiarnego”. Przykładem takiej sytuacji jest przypadek opisany w cytowanej w poprzednim rozdziale sprawie toczącej się przed sądem pracy, czytamy tam, że mobber: „W pracy działał chaotycznie, nie ułatwiał na bieżąco wpływających do wydziału spraw, a potem miał pretensje do powoda”<sup>406</sup>.

Zrzucanie odpowiedzialności na ofiarę odbywa się kosztem złamania racjonalnych związków pomiędzy faktami i skutkami, do jakich prowadzą. Mobber dokonuje wysiłków, aby utrzymać narzucaną przez siebie wersję zdarzeń, w tym celu posługuje się takimi narzędziami jak skargi, kary porządkowe i dokumenty świadczące o winie ofiary. Systematyczne przeinaczanie znaczenia sytuacji wpływa destrukcyjnie na procesy komunikacji pomiędzy atakowanym a otoczeniem, które przejmuje perspektywę mobbera. Otoczenie tym łatwiej ulega manipulacyjnym działaniom agresora, im bardziej jego ataki przyjmują formę nie wprost. Mobbing w miejscu pracy w przeciwieństwie do mobbingu wśród dzieci i do mobbingu w więzieniu bardzo często ma charakter działań o trudnej do uchwycenia intencji. Prawdziwe zamierzenia mobbera, szczególnie w początkowej fazie procesu, są często czytelne jedynie dla mobbingowanego i dla niewielkiej grupy uważnych obserwatorów o dużej inteligencji społecznej. Otoczenie zazwyczaj nie zauważa bardziej subtelnych działań takich, jak lekceważący wyraz twarzy, przemilczanie wobec atakowanego ważnych informacji lub ignorowanie jego wypowiedzi. Podejmowane przez ofiarę próby

<sup>405</sup> Sygn. Akt IV 1 Pm 36/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

<sup>406</sup> Sygn. I PK 147/08 SN.

zakomunikowania swojego doświadczenia są skazane na niepowodzenie, ponieważ, dzięki początkowej niejednoznaczności ataków i przeramowaniu stale dokonywanemu przez mobbera, otoczenie inaczej niż mobbingowany rozumie sytuację. Potwierdzenie przez współpracowników wersji zdarzeń przedstawianej przez ofiarę bywa więc całkiem trudne, co stanowi dla niej poważną przeszkodę w uzgodnieniu racjonalnego obrazu swojego doświadczenia.

Między osobą atakowaną a pozostałymi pracownikami pojawia się trudna do pokonania bariera komunikacyjna. Osoba będąca przedmiotem ataków w miarę trwania mobbingu zaczyna odczuwać niepewność co do możliwości zakomunikowania swojego sposobu doświadczania sytuacji. W miarę trwania mobbingu doświadczenie ofiary staje się coraz bardziej niekomunikowalne i w konsekwencji traci racjonalny ład. Ofiara nie jest w stanie ująć swoich przeżyć w racjonalną narrację nie tylko dlatego, że mobber maskuje ataki udając, na przykład że działa jedynie jako dobrze pełniący swoją rolę kierownik lub lojalny wobec firmy pracownik, lecz również dlatego, że przestaje ona uczestniczyć w procesach społecznego uzgadniania znaczenia. Mobbingowany traci możliwość podjęcia dialogu w swojej sprawie z kimkolwiek, gdyż właśnie przez proces przeramowania zostaje wyrzucony poza obszar racjonalnego dyskursu. Mobbing podważa sens działania i wypowiedzi osoby, na którą jest skierowany, a także każdego, kto staje po jej stronie. Atakowana osoba traci poczucie racjonalnej kontroli nad swoim losem głównie dlatego, że nie może się porozumieć z osobami w jej otoczeniu co do podstawowego znaczenia sytuacji w jakiej się znalazła. Taki brak możliwości uzgodnienia znaczenia, zaburzając poznawcze procesy konstruowania doświadczenia, prowadzi do załamania się przekonania o racjonalnym porządku społecznej rzeczywistości otaczającej ofiarę.

Negatywne dla ofiary działanie przeramowania sytuacji przez mobbingującego polega nie tylko na tym, że w konsekwencji wprowadzonej przez nową ramę interpretacji ofiara jest postrzegana jako winna lub jako pracownik, „z którym coś jest nie tak”, ale przede wszystkim na tym, że osoba atakowana doświadcza poczucia utraty zdolności do racjonalnego uporządkowania swojego doświadczenia. Narzucona przez mobbera wizja zmienia najważniejsze znaczenia i wartości, jakie stanowiły punkty orientacyjne nadające racjonalny porządek narracji, którą mobbingowany „czyta” swoje doświadczenia. Kategorie poznawcze pozwalające nadać doświadczeniu racjonalny porządek, takie jak powiązanie pomiędzy celami i działaniami, a także postawami, intencjami a otrzymywanymi rezultatami tracą moc budowania sensu tego, co przydarza się mobbingowanemu. Przeramowanie sprawia, że zawodzą zapisane w narracjach proste reguły instrumentalne łączące środki z celami, jak i

bardziej złożone metareguly o charakterze moralnym. Mobbing niszczy pozwalającą utrzymywać poczucie racjonalności wiarę, że wysiłki prowadzą do oczekiwanych rezultatów, że szacunek dla współpracowników spotyka się z odwzajemnieniem oraz, że każdy otrzymuje mniej więcej to, na co zasłużył. Logika tworząca podstawę wiedzy o świecie społecznym, mówiąca o tym, że dobra praca, poprawne relacje z kolegami i przełożonymi gwarantują pomyślne realizowanie celów związanych z funkcjonowaniem zawodowym, zostaje zachwiana przez systematyczne doświadczanie mobbingu. Również cele i wartości składające się na wybrane przez ofiarę racjonalne plany życiowe, wskutek przeramowania dokonywanego przez agresora tracą swój porządkujący doświadczenie charakter. Niszcząc podstawowe punkty orientacyjne długotrwały mobbing prowadzi do sytuacji, w której atakowany nie jest w stanie sprawować racjonalnej kontroli nad biegiem swojego życia. W konsekwencji systematycznie dokonywanego przeramowania i zagłuszania mobbingowany odkrywa, że jego dotychczasowy sposób rozumowania stał się bezużyteczny, a sytuacja w której się znalazł przestaje być racjonalna. Odkrycie to jest trudnym doświadczeniem o poważnych skutkach, wśród których najważniejsze to załamanie się poczucia bezpieczeństwa.

Przykładem ilustrującym ten proces załamania się racjonalnego porządku w doświadczeniu mobbingowanej jednostki jest sprawa Moniki N. relacjonowana w rozdziale trzecim. Nauczycielka ta została ukarana przez dyrekcję za próbę obrony prestiżu profesji polegającą na wystąpieniu przeciw nauczycielkom niewłaściwie zachowującym się wobec uczniów, a także za swoje ponadprzeciętne zaangażowanie się w pracę. Podważona więc została racjonalność podstawowych celów, które Monika N. pragnęła realizować uprawiając zawód nauczyciela i wartości, z którymi jako nauczyciel się identyfikowała. Wersja oficjalna, odnotowana w dokumentach i uznana przez ogół, głosiła jednak, że powodem kary było zabranie przez Monikę N. chorej uczennicy na wycieczkę bez pisemnej zgody lekarza. Charakterystyczne dla tej sytuacji jest, typowe dla mobbingu, powszechne uznanie burzącej racjonalny porządek definicji sytuacji narzuconej przez mobbera. Nawet sąd nie zainteresował się, na czym polegało niewłaściwe zachowanie się nauczycielek wobec młodzieży, na które zwróciła uwagę Monika N. i nie zauważył, że udział chorej uczennicy w wycieczce musiał być zaakceptowany przez jej rodziców, którzy najprawdopodobniej nie wysłaliby córki na wycieczkę wbrew opinii lekarza. Nie tylko więc zainteresowane w ukaraniu Moniki N. grono pedagogiczne, ale również neutralny sąd przyjmuje przeramowaną przez mobbera wersję sytuacji, sankcjonując całkowicie nieracjonalne posunięcie dyrekcji szkoły. Kluczowym elementem przeramowania, burzącym racjonalny porządek w społecznym otoczeniu ofiary, jest obwinianie nauczycielki za zaistniałą sytuację. Monikę N. siłą usunięto z zebrania na

temat dodatkowej lekcji matematyki, jednak to ona, a nie wyrzucająca ją nauczycielka, została uznana za winną. Również ta sytuacja w świetle faktów jest całkowicie nieracjonalna: to Monika N. jako jedyna nauczycielka w szkole w porozumieniu z rodzicami i w trosce o uczniów starała się o dodatkową lekcję matematyki. Dyrekcja początkowo nie chciała wyrazić zgody i zmieniała zdanie dopiero po interwencji rodziców. Kiedy zorganizowano zebranie z rodzicami, w celu uzgodnienia szczegółów, dyrekcja zakazała Monice N. brać w nim udział. Biorąc pod uwagę to, że pomysłodawcą była Monika N., i że to ona miała prowadzić dodatkowe lekcje, jak również fakt, że Monika N. była zatrudniona na etacie nauczyciela w tej szkole, zakaz pojawienia się na zebraniu wydaje się całkowicie nieracjonalny.

Ilustracją dobrze oddającą utratę poczucia racjonalności w sytuacji mobbingu są metafory używane przez ofiary dla określenia tego, co dzieje się gdy doświadczają terroru psychicznego: „senny koszmar”, „Matrix”, „pułapka bez wyjścia”. Podobnie jak koszmar sen, z którego nie można się obudzić, mobbing doświadczany jest jako zdarzenie burzące sens. Metafora Matrixu przedstawia stan emocjonalny ofiary mobbingu jako męczące uczucie bycia schwytanym w pułapkę, z której nie ma ucieczki. Ujęcie mobbingu w ramy innego, obcego świata pomaga ofierze zrozumieć swoją bezsilność wobec ataków burzących racjonalny ład rzeczywistości miejsca pracy. Opisuując swoje odczucia ofiary mobbingu mówią często, że mają wrażenie jakby „robiło się z nich wariata”, na przykład zaprzeczając zdarzeniom, które przed chwilą miały miejsce. Metafory koszmarnego snu oddają to, co Judith Shklar mówiąc o okrucieństwie opisuje jako sytuację, w której ofiary przestają wierzyć nawet samym sobie<sup>407</sup>. Ilustracją tego stanu jest wypowiedź jednej z osób badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik:

To było takie wariackie, że nie wiem czy potrafię to opowiedzieć, czasami myślałam, że to ja wariuję. Kiedyś zapisałam słowo w słowo jedną z rozmów, żeby pokazać mojemu mężowi, że sobie tego nie zmyśliłam....Ona sprawiła, że czułam się jakbym zwariowała. Kazała mi coś zrobić i za chwilę zaprzeczała, że to powiedziała. Mówiła mi coś a za chwilę, mówiła coś innego<sup>408</sup>.

Konsekwencją mobbingu jest załamanie się u ofiary wizji świata społecznego jako miejsca, do którego stosują się racjonalne reguły. Ludzie, którzy są ofiarami, nie są w stanie utrzymać racjonalnych planów życiowych, na podstawie których dotychczas układali swoje cele, wydawali energię i wiedzę. Intuicyjne przekonania o racjonalności i przewidywalności zdarzeń zostają w konfrontacji z mobbingiem w istotny sposób nadwątlone.

<sup>407</sup> J. Shklar, *Zwyczajne przywary*, dz. cyt. s. 49.

<sup>408</sup> J. Tracy, P. Lutgen Sandvik, J. Alberts, *Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying*, dz. cyt., s. 162.

Ofiary tracą niezbędną ramę odniesienia, w granicach której dotychczas funkcjonowały, nie mogą swobodnie realizować racjonalnych planów i celów, jakie posiadały w związku z wykonywaną pracą. Tym samym chwieje się ich wiara w to, że można panować nad własnym życiem. Osoby, które utraciły przekonanie o racjonalności życia, o własnej zdolności do racjonalnego planowania swoich celów i działań i w ogóle o możliwości kontrolowania biegu zdarzeń we własnym życiu znajdują się w sytuacji kogoś, kto przestał być obywatelem w sensie rawlsowskim.

## **8. Realizowanie interesów i osiąganie planowanych rezultatów**

Zachwianie przekonania o racjonalności własnej i otoczenia społecznego utrudnia realizowanie interesów i osiąganie planowanych celów. Galston twierdząc, że realizacja interesów i celów jest jednym z tak zwanych warunków wstępnych udanego życia przytacza słowa Richarda Flathmana mówiące o tym, że członkowie społeczeństw „są istotami, które kierują się pragnieniami, realizują interesy i osiągają cele”<sup>409</sup>.

Swoboda w formułowaniu celów życiowych i budowaniu planów ich osiągnięcia jest wartością dostrzeganą nie tylko przez filozofów. Abraham Maslow twierdzi, że istotą zdrowia człowieka jest jego zdolność do samodzielnego kształtowania odległych celów służących rozwojowi i samorealizacji. Osoby zdolne do samorealizacji budują wyobrażenia tak zwanych możliwych ja, konstruują życiowe zadania, dalekosiężne plany i długodystansowe cele osobiste. Proces tworzenia wizji odległych celów i zadań życiowych jest warunkiem rozwoju osobowości i źródłem standardów, motywacji, a także poczucia autonomii i kontroli nad własnym życiem. Koncentracja na dalekosiężnych celach pozwala przekraczać własne ego, co jest warunkiem wzrostu osobowości charakterystycznego dla samoaktualizacji.

W perspektywie poznawczej psychologii osobowości tworzenie celów, planów działania i programów aktywności to podstawowe funkcje psychiki. Osobowość człowieka realizuje w ten sposób swoje dwa najważniejsze zadania: adaptację i integrację. Adaptacyjna rola osobowości polega na kierowaniu zachowaniem w taki sposób, aby lepiej radzić sobie z wyzwaniami i trudnościami, przed jakimi człowiek staje np. z nowymi rolami społecznymi lub ze zdarzeniami traumatycznymi. Adaptacja to w rozumieniu psychologii także rozwój - nabywanie nowych umiejętności, zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Adaptacyjnym zachowaniem jest kształtowanie swojego środowiska, wywieranie wpływu na ludzi, a także, w niektórych sytuacjach, całkowita zmiana otoczenia polegająca na wycofaniu się z pewnych okoliczności i wkroczenia w inne. Integracyjna rola osobowości polega natomiast na stałym

---

<sup>409</sup> R. Flathman, *Toward a liberalism*, Ithaca, Cornell University Press 1989, s. 114-116.

podtrzymywaniu wiary w to, że jest się istniejącym, jednolitym podmiotem, na budowaniu i podtrzymywaniu poczucia autonomii i kontroli nad zdarzeniami. Niezbędnym elementem poczucia integracji jest przeświadczenie o posiadaniu wolności wyboru i wpływu na otaczającą rzeczywistość. Osobowość realizująca te dwa zadania aktywnie konstruuje przyszłość, tworząc cele i nadając im sens, programując działania i sterując ich przebiegiem. Budowane przez człowieka wizje własnej przyszłości wraz z wyobrażeniem ich realizacji pozwalają na uniezależnienie się od wpływów zewnętrznych i tym samym wzmocnienie i rozwój autonomii oraz wewnętrznej spójności psychologicznej. Zdolność do generowania dalekosiężnych planów i zamierzeń, wyznaczania celów i wartości, uznawana jest przez psychologów za warunek zdrowia psychicznego<sup>410</sup>.

Badania empiryczne dotyczące adaptacyjnej roli budowania planów życiowych, prowadzą do wniosków, zgodnie z którymi osiąganie zamierzonych celów zależy nie tylko od samego ich zdefiniowania, ale przede wszystkim od stawiania sobie mniejszych zadań pośrednich i wyobrażania sobie całego procesu pokonywania trudności i zdobywania celów podrzędnych w stosunku do głównego rezultatu. Odległe cele i dalekosiężne zadania życiowe są przesłanką do stawiania sobie zadań bieżących i budowania programów działania. Takie konstruowanie w wyobraźni dokładnego scenariusza działania, jak się okazuje, zwiększa w sposób istotny prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Zjawisko to zostało nazwane przez psychologów heurystyką symulacji. W badaniach Taylor i Pham studenci, tym łatwiej zdawali egzaminy w czasie sesji, im bardziej dokładnie wyobrażali sobie krok po kroku trudne działania, jakie muszą podjąć w celu przygotowania się do egzaminów<sup>411</sup>. Podobne badania przeprowadzono na osobach, które pragnęły schudnąć. Okazało się, że samo wyobrażanie sobie ostatecznego efektu bez budowania szczegółowych wizji działań, jakie do tego celu prowadzą jest nieskuteczne<sup>412</sup>. Wyobrażanie sobie stanów rzeczy, które chce się osiągnąć i budowanie realistycznych wizji ich osiągnięcia jest wysoce adaptacyjnym mechanizmem zdrowej osobowości, szczególnie jeśli towarzyszy temu przekonanie o własnej skuteczności<sup>413</sup> i kompetencji. Bandura<sup>414</sup> podkreśla, że nie chodzi tu o obiektywne możliwości, mierzone na przykład realną skutecznością lub testem oceniającym wiedzę czy inteligencję, lecz o

---

<sup>410</sup> M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, dz. cyt. s. 567-572.

<sup>411</sup> S. Taylor, L. Pham, *Mental simulation, motivation and action*, [w:] *The Psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, ed. P. Gollwitzer, J. Bargh, New York, Guilford Press 1996, s. 219-235.

<sup>412</sup> G. Oettingen, *Positive fantasy and motivation*, [w:] *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior, cognition and motivation to behavior*, red. P. Gollwitzer, J. Bargh, New York, Guilford Press 1996, s. 236-259.

<sup>413</sup> A. Bandura, *Self-efficacy: Towards a unified theory of behavioral change*, „Psychological Review” 1977, 84, s. 191-215.

<sup>414</sup> Tamże.

subiektywne przekonanie podmiotu na temat jego możliwości. Wiara w możliwość sukcesu na drodze realizacji celów i planów działania jest warunkiem koniecznym formułowania zadań i realizowania planów.

Osoby poddawane systematycznemu mobbingowi tracą zdolność do budowania i realizowania złożonych planów związanych z życiem zawodowym. Regularne otrzymywanie komunikatów o braku wpływu na to, co im się przydarza sprawia, że załamaniu ulega przekonanie o własnej skuteczności i kompetencjach, a wyobrażanie sobie szczegółowego scenariusza drogi do osiągnięcia celów traci sens. Mobbing na co dzień utrudnia wykonywanie czynności i realizowanie zadań zawodowych oraz osiągnięcie oczekiwanych przez siebie i pracodawcę rezultatów. Jak wyjaśniano we wcześniejszych rozdziałach, zachowania mobbera w stosunku do ofiary często polegają na przeszkadzaniu w pracy, zlecaniu zadań niemożliwych lub bardzo trudnych do wykonania jak również na pogarszaniu warunków pracy. Wśród przytaczanych przez badaczy przykładów mobbingu oraz w ustaleniach sądów w sprawach o mobbing, wielokrotnie wymienia się działania mające na celu bezpośrednio utrudnianie realizacji planów polegające na przykład na blokowaniu dostępu do sprzętu lub niezbędnych narzędzi do pracy:

Dyrektor pomimo informacji na temat wadliwego sprzętu komputerowego nie wyraził zgody na zakup nowego komputera niezbędnego do realizowania obowiązków zawodowych przez P. Wszystkie pokoje zostały wyposażone w nowoczesne oświetlenie a pokój P. nie<sup>415</sup>[...] pozwany nie przydzielał żadnej pracy do wykonania, nie udostępnił biurka ani przyrządów biurowych<sup>416</sup>. W styczniu pod pretekstem wewnętrznej przeprowadzki, czyli zamian pokoi pomiędzy wydziałami, szefami i pracownikami, powódkę pozbawiono miejsca pracy. Jej bezpośredniego współpracownika, umieszczono w pokoju, gdzie na powierzchni dziesięciu metrów kwadratowych pracowało non stop kilkanaście osób. Powódce nie wstawiono tam nawet krzesła, nie mówiąc o biurku, czy komputerze, który był powódce niezbędny do pracy. Służbowe rzeczy powódka trzymała w kartonie. Jako jedyny pracownik obu wydziałów powódka pozostawała bez stanowiska pracy<sup>417</sup>.

Zakłócający wpływ na realizację zawodowych zadań, a także na racjonalną nad nimi kontrolę ma również typowe dla mobbingu i wymieniane w kwestionariuszu Einaresna nadmierne kontrolowanie pracownika:

---

<sup>415</sup> Cytat ten pochodzi z opinii psychologicznej.

<sup>416</sup> Sygn. Akt VI P 3063/06 SO Warszawa Praga.

<sup>417</sup> Sygn. Akt VI P 2956/07 SO Warszawa Praga.



Kiedy jednak powódka wykonywała obowiązki służbowe w miejscu pracy, Małgorzata W. często wchodziła lub wbiegała do jej pokoju, sprawdzając pracę powódki. Wielokrotnie, telefonicznie sprawdzała postępy wykonanej pracy. Powódce bardzo to utrudniało wykonywanie czynności pracowniczych, zwłaszcza kiedy Małgorzata W. przychodziła w momencie kiedy powódka wykonywała prace rozliczeniowe.... Często po wizytach lub po telefonach Małgorzaty W. powódka była roztrzęsiona, płakała, robiła sobie przerwy, aby zapalić papierosa, gdyż w ten sposób odreagowywała stres związany ze sposobem wykonywania nadzoru przez Małgorzatę W. ... Powódka po upływie około miesiąca czasu od powierzenia koordynacji Małgorzacie W., nie była w stanie prawidłowo wykonywać swojej pracy. Często myliła się, co nie zdarzało się wcześniej. Od stycznia 2010 r. natomiast korzystała ze zwolnień lekarskich wystawianych przez lekarzy psychiatrów<sup>418</sup>.

Wszystkie te zachowania utrudniają racjonalne organizowanie pracy, planowanie wykonywania pośrednich czynności i tworzenie w wyobraźni złożonego procesu osiągania zaplanowanych rezultatów. Osoby systematycznie doświadczające takich trudności w świetle cytowanych wyżej badań empirycznych Taylor i Pham oraz wielu innych wyników badań<sup>419</sup> mają dużo mniejsze szanse na realizację swoich celów i interesów niż ci, którym przyjazne warunki w miejscu pracy pozwalają na taką pracę wyobraźni. Obok blokowania konkretnych działań, mobbing niszczy ogólne plany i motywacje do realizowania interesów związanych z pracą zawodową. Obniżenie motywacji do aktywnego kierowania swoim doświadczeniem, jest względnie stałą konsekwencją generowanego przez mobbing poczucia bezradności. W następstwie długotrwałego podejmowania jałowych wysiłków pojawia się uogólnione oczekiwanie braku kontroli. Poczucie bezradności niweczy podstawową ludzką motywację, motywację do stawiania celów i realizowania planów, a w szerszej perspektywie uniemożliwia osiągnięcie ważnych planów życiowych związanych z funkcjonowaniem w świecie społecznym, takich jak kariera zawodowa czy ochrona własnych interesów.

Blokując proces generowania i racjonalnego realizowania celów, mobbing narusza poważnie integralność centralnej struktury ludzkiej psychiki. Ofiary długotrwałego mobbingu nie są w stanie angażować swoich myśli w budowanie scenariuszy działań, jakie należy podjąć, ani wyobrażać sobie wysiłku, jakiego należy dokonać, aby osiągnąć zamierzone cele. Ponieważ, zarówno ustanawianie celów i budowanie planów działań, jak i poczucie kontroli

---

<sup>418</sup> Sygn.akt IV 1P 794/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

<sup>419</sup> S. Taylor, L. Pham, *Mental simulation, motivation and action*, dz. cyt., s. 219-235.

nad ich przebiegiem, są ważną funkcją osobowości służącą adaptacji i integracji, mobbing stanowi poważne zagrożenie dla zdrowia osobowości a w konsekwencji uniemożliwia ofierze realizowanie jej interesów i osiągnięcie postawionych sobie celów. W skrajnych przypadkach wręcz pozbawia na poziomie motywacyjnym samej zdolności do ustanawiania celów swoich działań.

## 9. Wolność

Kolejnym dobrem, wymienionym przez filozofów liberalnych jako warunek, który musi być spełniony, aby życie uczynić bezpiecznym i znośnym jest wolność. Galston mówi o trzech racjach, dla których wolność jest niezbędnym dla życia każdej jednostki dobrem. Przede wszystkim wolność jest środkiem służącym realizacji celów; po drugie, na ogół, ludzie cenią sobie wysoko samą zdolność do decydowania o swoim losie; po trzecie, brak przymusu pozwala brać odpowiedzialność za swoje działania, identyfikować się z własnymi decyzjami i podjętymi przez siebie działaniami<sup>420</sup>.

Psychologowie twierdzą, że człowiek ma naturalną, porównywalną do potrzeb biologicznych potrzebę poczucia wolności wyboru i kontroli nad własnym losem. Poczucie wolności wyboru sprzyja adaptacji psychologicznej i dobremu radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi emocjonalnie. Badania psychologiczne dość jednoznacznie wskazują, że ludzie wolą sytuacje, w których mają możliwość wyboru<sup>421</sup> oraz że samo doświadczenie posiadania wolności wyboru jest odczuwane jako przyjemne<sup>422</sup>, a decyzje podjęte w sytuacji swobody wyboru postrzegane są przez podmiot jako bardziej satysfakcjonujące. Prawidłowości te obserwuje się zarówno u dzieci, jak i u dorosłych. W jednym z badań psychologicznych nad znaczeniem wolności wyboru dzieci przedszkolne wolały same decydować o wyborze nagrody niż pozostawiać to osobie dorosłej nawet wtedy, gdy samodzielny wybór nagrody wiązał się z dodatkowymi kosztami<sup>423</sup>. W innym badaniu dorosłe osoby, które zapisywały swoje codzienne działania wraz z informacją, czy były one podejmowane w drodze wolnego wyboru, czy z konieczności oraz czy wiązały się z przyjemnymi, czy przykrymi odczuciami, twierdziły, że wolność wyboru łączy się z przyjemnością<sup>424</sup>. Okazuje się także, że poczucie braku wolności wyzwała wrogość oraz obniżenie nastroju i napięcie<sup>425</sup>. Ludzie nie tylko lepiej

<sup>420</sup> W. Galston, *Cele liberalizmu*, dz. cyt. s. 196.

<sup>421</sup> S. Voss, M. Homzie, *Choice as a value*, „Psychological Reports” 1970, 26, s. 912-914.

<sup>422</sup> J. Harvey, B. Smith, *Social psychology. An attributional approach*, Saint Louis, The C. V. Mosby Company 1977.

<sup>423</sup> T. Brigham, C. Hockstra, *Choice and freedom*, Referat wygłoszony na XXIII Międzynarodowym Kongresie Psychologii w Accapullo.

<sup>424</sup> Tamże, s. 104.

<sup>425</sup> R. Wicklund, *Freedom and reactance*, New York, Academic Press, 1974.

się czują, gdy mają wolność wyboru, ale także aktywnie jej bronią. Psychologowie opisali reakcję, która spontanicznie pojawia się w sytuacji, gdy wbrew oczekiwaniom ogranicza się wolność wyboru. Reakcja ta, zwana reaktancją, polega na postrzeganiu jako bardziej atrakcyjnej alternatywy, która została zablokowana<sup>426</sup>.

Z potrzebą wolności wiąże się potrzeba sprawowania kontroli nad biegiem wydarzeń. Istnienie naturalnej preferencji dla sprawowania kontroli potwierdzają wyniki badań, nad tak zwaną „iluzją kontroli”. W klasycznym eksperymencie Alloy i Abramson osoby badane były proszone o ocenienie wpływu, jaki poprzez naciskanie guzika miały na zapalenie się lampki. Okazało się, że badani dokonując szacunków popełniają systematycznie błąd polegający na przecenianiu swojego wpływu. Nawet, gdy zapalanie się lampki było całkowicie niezależne od naciskania na guzik, twierdzili, że mają kontrolę nad sytuacją<sup>427</sup>.

Zarówno poczucie wolności wyboru, jak i poczucie kontroli mają dobroczynny wpływ na psychologiczną adaptację i radzenie sobie z wyzwaniami, jakie niesie rzeczywistość. Potwierdzają to badania Schultza nad wpływem możliwości samodzielnego kontrolowania wizyt studentów przez mieszkańców domu opieki na ich samopoczucie<sup>428</sup>. Okazało się, że ogólny stan zdrowia, poczucie szczęścia, nastawienie na przyszłość, a także poczucie, że jest się potrzebnym innym ludziom, było najwyższe u tych pensjonariuszy, którzy sami mogli ustalać terminy i czas trwania wizyt.

Rola poczucia wolności i poczucia kontroli nad własnym doświadczeniem polega przede wszystkim na ułatwianiu angażowania się w działanie i lepszym radzeniu sobie z niepowodzeniami, ukierunkowywaniu działania ku przyszłości, pobudzaniu do większej aktywności życiowej oraz do planowania i podejmowania realizacji celów.

Chociaż Abraham Maslow nie wymienia nigdzie wolności, jako jednej z podstawowych potrzeb psychologicznych człowieka, psychologia humanistyczna nadaje temu dobru szczególnie ważną rangę twierdząc, że dążenie do samoaktualizacji to nic innego jak „uczenie się jak być wolnym”<sup>429</sup>. Wolność w rozumieniu psychologów humanistycznych jest warunkiem koniecznym rozwoju osobowości i szczęśliwego życia i polega na uniezależnieniu się od wpływu otoczenia. Osoba samorealizująca się posiada wewnętrzną, subiektywną zdolność do dokonywania wyborów bez względu na oczekiwania innych. Psychologowie humanistyczni doceniają aspekt wolności, na który zwraca uwagę Galston mówiąc o odwadze

---

<sup>426</sup> J. Brehm, *A theory of psychological reactance*, New York, Academic Press, 1966.

<sup>427</sup> L. Alloy, L. Abramson, *Judgement of contingency in depressed and nondepressed students. Sadder but wiser?*, „Journal of Experimental Psychology: General” 1979, 108, s. 441-485.

<sup>428</sup> R. Schultz, *Effect of controll and predicability on the phisical and psychological well- being of the institutionalized aged*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1976, 33, s. 563-673.

<sup>429</sup> C. Rogers, *Uczyć się, jak być wolnym*, [w:] *Przełom w psychologii*, dz. cyt. s. 289-301.

i twierdzą, że osoba wolna nie boi się wykorzystywać swoich ukrytych możliwości, ani żyć zgodnie z charakterystycznymi tylko dla niej motywami wzrostu. Wolność w ujęciu psychologów humanistycznych jest więc przede wszystkim, gotowością do brania odpowiedzialności za własne życie: „Jest to odkrycie ciężaru bycia odpowiedzialnym za wybraną przez siebie tożsamość, uznanie jednostki, że stwarza się ona sama, a nie jest statycznym produktem końcowym”<sup>430</sup>. Obok znaczenia dla planowania własnego życia zgodnie z motywami wzrostu, psychologia humanistyczna tak rozumianej wolności nadaje jeszcze inną rolę traktując ją jako źródło sensu ludzkiego życia i warunek człowieczeństwa. Definiując ludzką wolność Carl Rogers odwołuje się do Frankla, który wolność utożsamiał z człowieczeństwem i twierdził, że jest ona jedyną rzeczą, jakiej nie można odebrać ludziom, nawet w warunkach obozu koncentracyjnego. Celem psychoterapii jest, według Rogersa osiągnięcie takiego stanu wewnętrznej wolności, który pozwoli jednostce na całkowite uwolnienie się od niechcianych wpływów i wejście na drogę samoaktualizacji.

Mobbing jest doświadczeniem, które na różne sposoby narusza wolność lub jej zagraża. Zagrożenie dla wolności w sytuacji doświadczania zachowań charakterystycznych dla mobbingu polega między innymi na systematycznym zastraszaniu pracownika, utrudnianiu mu sprawowania kontroli nad działaniami, a także zmuszaniu do niechcianych aktywności.

Filozofowie liberalizmu łączą wolność jednostki z odwagą. Galston pisze w kontekście wolności o odwadze brania odpowiedzialności za własne decyzje i działania<sup>431</sup>. Mobbing pozbawia ofiarę wolności (lub co najmniej stanowi dla niej zagrożenie) przez to, że niszczy odwagę. Ofiary mobbingu boją się utraty swojej pozycji w zespole, utraty pracy, przeżywają lęk przed konfrontacją z mobberem, przed jego krzykiem, poniżaniem, bezprawnym oskarżaniem, także przed siłą fizyczną. Mobber, posiadający zawsze psychologiczną przewagę nad swoją ofiarą, postrzegany jest jako realne zagrożenie dla wewnętrznych i zewnętrznych zasobów osoby atakowanej. Konotacje związane z lękiem pojawiają się już w samym terminie „mobb” oznaczającym motłoch, tłum a jeszcze bardziej w używanych w literaturze anglojęzycznej terminach „bullying” i „bully” nie mających jednoznacznego odpowiednika w języku polskim, tłumaczonych odpowiednio jako „zastraszanie”, „terroryzowanie” i „agresor”, „atakujący”, czy „siejący postrach”. Portret takiej osoby oraz emocje, jakie może ona wzbudzać przedstawiają autorzy artykułu opisującego psychologiczne mechanizmy mobbingu:

---

<sup>430</sup> Tamże, s. 297.

<sup>431</sup> W. Galston, *Cele liberalizmu*, dz. cyt. s. 196.

Każdy z nas zna chociaż jedną osobę, która wzbudza w nim uczucie strachu. Dla mnie tą osobą jest Steven. Nie widziałem go od prawie czterdziestu lat, jednak pamiętam doskonale każdy szczegół jego fizjonomii, tak jak bym go widywał codziennie. Był postrachem małego miasteczka w Missouri, w którym się wychowałem [...] Przypominam sobie koszmar codziennej drogi do szkoły i do domu, paraliżujący strach na samą myśl, że mogę go spotkać. Dzisiaj, kiedy jestem dorosłym człowiekiem świadomym niebezpieczeństw, jakie niesie ze sobą terroryzm, dużo mniej niepokoję się o swoje bezpieczeństwo niż wtedy, gdy moim kolegą z podwórka był Steven, chociaż on nie miał dostępu do broni biologicznej czy nuklearnej ani innych środków masowego rażenia<sup>432</sup>.

Jak pisałam w poprzednim rozdziale, badacze szukający źródeł mobbingu zwracają uwagę na psychopatyczne cechy mobberów, ich impulsywność, wysoki poziom agresji, a nawet skłonności sadystyczne. Konfrontacja z osobą określaną jako „bully” jest doświadczeniem wzbudzającym całą gamę negatywnych uczuć wśród, których strach jest emocją dominującą. Potwierdzają to opisy zachowania mobbera, oraz reakcji, jakie to zachowanie wzbudza w osobach atakowanych:

Weszła i powiedziała wszystkim, że teraz ona jest szefem i, że teraz będziemy robić wszystko tak, jak ona sobie życzy, albo będziemy karani za niesubordynację....była przerażająca, kiedy, ze swoją czerwoną ze złości twarzą o centymetr od mojej, wrzeszczała plując, a jej oczy zachodziły mgłą. Wyglądała jakby chciała nas zadusić.<sup>433</sup>

Personel przychodził i odchodził, kiedy orientowali się jaka ona jest straszna, wymyślała nam i szalała w obecności bitych kobiet i innych osób czekających w poczekalni... Trzaskała drzwiami, rzucała papierami nawet meblami, kiedy była wkurzona i wierz mi, lepiej było z nią nie zadzierać<sup>434</sup>.

Wrzeszczał i ryczał na nas każdego dnia. Żyły nabrzmiewały mu na głowie, pluł, pokazywał palcem, straszył każdego, kogo spotkał na swojej drodze. Codziennie wrzaski! Widziałem go z jego wybałuszonymi oczami, pulsującymi żyłami, plującego i pokazującego palcem, jak darł się przez mikrofon na swoich managerów...straszenie przeklinał<sup>435</sup>.

---

<sup>432</sup> M. Harvey, R. Heames, R. Richey, N. Leonard, *Bullying from the playground to the board room*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, vol 12, No 4, s. 1-11.

<sup>433</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and....: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, dz. cyt. s. 411.

<sup>434</sup> Tamże, s. 411-412.

<sup>435</sup> Tamże, s. 412.

Nie można było spojrzeć facetowi w oczy ze strachu, że zostanie się wyrzuconym lub zdegradowanym bez żadnego powodu. Kiedy potrzebowałem jakiegoś sprzętu, albo jakieś urządzenie przestało działać i należało to naprawiać, nie zgłaszałem tego i radziłem sobie jakoś, wszystko z obawy przed jego chorym gniewem<sup>436</sup>.

Pracownicy, którzy są mobbingowani z przerażeniem myślą o kolejnym czekającym ich dniu w pracy, a będąc w niej, w napięciu czekają na kolejny atak. Strach przed mobberem jest źródłem wielu negatywnych uczuć wśród, których szczególnie ważnym, ze względu na wolność, jest poczucie wstydu. Dorośli ludzie przeżywający strach przed kolegami lub przełożonymi postrzegają samych siebie jako osoby zredukowane do roli bezbronnego dziecka, co dodatkowo podkopuje ich odwagę do wzięcia odpowiedzialności za decyzje i działanie. Osoby przeżywające silny niepokój lub lęk spowodowany mobbingiem nie są psychologicznie zdolne do korzystania z wolności w rozmaitych jej wymiarach: w działaniu, myśleniu, komunikowaniu się z innymi czy planowaniu swoich działań i uczestnictwie w życiu społecznym.

Korzystanie z wolności do nadawania sensu swojemu życiu, do samorealizacji, do brania odpowiedzialności za swoje decyzje i czyny wymaga odwagi. Konsekwencją długotrwałego mobbingu jest stan bezradności – zastraszona i zrezygnowana ofiara nie podejmuje skutecznych kroków, aby bronić się przed atakami, izolacją i wykluczeniem, odchodzi lub jest wyrzucana z organizacji. W skrajnych przypadkach jedynym działaniem rozsądnym jest rezygnacja z pracy, lecz nawet taka decyzja wymaga odwagi, której niektórym ofiarom brakuje. Zastraszone ofiary długotrwałego mobbingu tracą odwagę wycofania się z sytuacji, która zagraża ich dobrostanowi.

Ograniczanie wolności to także wszystkie te zachowania wobec osoby atakowanej, które utrudniają jej swobodne komunikowanie się. Przerywanie wypowiedzi, uciszanie, niesłuchanie, zabranianie porozumiewania się innym z mobbingowanym sprawia, że tracąc wolność swobodnego komunikowania się traci on poczucie kontroli. Blokowanie komunikacji odbiera możliwość wyrażania własnych opinii i przekonań, możliwość wywierania wpływu na innych ludzi, a także, co pociąga za sobą szczególnie poważne konsekwencje, możliwość pełnoprawnego uczestnictwa w społecznym procesie uzgadniania znaczeń. Kluczowym mechanizmem mobbingu jest uciszanie ofiary. Działania i wypowiedzi ofiar mające na celu zażegnanie ataków są, albo przerywane, albo przeinaczane, osoby atakowane nie mają możliwości swobodnego, zgodnego z ich percepcją sytuacji, wypowiedzenia się na temat

---

<sup>436</sup> M. Harvey, R. Heames, R. Richey, N. Leanard, *Bullying from the playground to the boardroom*, dz. cyt. s.3.

tę, co ich spotyka. Taki stan rzeczy odczuwany jest jako utrata możliwości kierowania własnym losem w miejscu pracy.

Kolejną formą odbierania wolności osobom mobbingowanym to otwarte zmuszanie ich do wykonywania zadań niewchodzących w zakres ich obowiązków, niebezpiecznych dla życia i zdrowia lub zadań uwłaczających ich godności. W skrajnych wypadkach mobbing przyjmuje postać przymusu fizycznego lub psychologicznego bezpośrednio ograniczającego wolność. Przykładem takiego działania jest zmuszanie pracowników do brania udziału w wyjazdach integracyjnych i zabranianie używania jako środka transportu własnych samochodów opisane w jednym z cytowanych pism procesowych w rozdziale trzecim.

Mobbing jest więc także poważnym zagrożeniem dla dobra, jakim jest wolność. Osoby będące ofiarami mobbingu często opisują swoje przeżycia mówiąc właśnie o poczuciu zablokowania, o byciu ograniczanym, zamkniętym w pułapce bez wyjścia, uciszanym, eliminowanym z grona tych, którzy mają wolność działania i wypowiedania się. Jest to jasny dowód pozbawienia ofiar mobbingu wolności w jej rozmaitych, dostępnych człowiekowi wymiarach.

## **10. Subiektywne poczucie zadowolenia**

Ostatnim z dóbr podstawowych jest subiektywne poczucie zadowolenia, o ile jego źródłem nie jest cierpienie innych lub własne. Galston twierdzi, że odczuwanie zadowolenia jest dobrem samym w sobie, nie ogranicza go jednak do pozytywnych doznań, jak robią to skrajni hedoniści kładący nacisk bardziej na afektywny niż duchowy wymiar zadowolenia. Źródłem subiektywnego zadowolenia według Galstona są autentyczne dokonania, dobre relacje z ludźmi, poczucie sensu<sup>437</sup>. Na subiektywne zadowolenie, w sposób pośredni, zwraca uwagę również Judith Shklar, która mówiąc o okrucieństwie jako najgorszej z ludzkich przywar, stawia brak cierpienia na pierwszym miejscu wśród dóbr podstawowych<sup>438</sup>.

Subiektywne poczucie zadowolenia ma swój odpowiednik w psychologii. Abraham Maslow uznaje zadowolenie z życia za korelat samorealizacji. Życie szczęśliwe, to życie w zgodzie z samym sobą, ze swoją wewnętrzną mądrością, swoimi cnotami. Subiektywne poczucie szczęścia jest więc w pewnym sensie miernikiem osiągnięcia rozwojowych celów jednostki. Pogląd ten jest zbliżony do psychologicznej teorii autentycznego szczęścia Martina Seligmanna, który twierdzi, że życie szczęśliwe polega na życiu zgodnym z sześcioma

---

<sup>437</sup> W. Galston, *Cele liberalizmu*, Kraków, Znak, 1999, s. 197.

<sup>438</sup> J. Shklar, *Zwyczajne przywary*, dz. cyt. s. 17-58.

cnotami: mądrością, miłością, sprawiedliwością, odwagą, duchowością i wstrzemięźliwością<sup>439</sup>. Choć z punktu widzenia klasycznej etyki cnót Arystotelesa czy św. Tomasza z Akwinu nie wszystkie cechy wymienione przez Seligmana są cnotami, to dla niniejszej dyskusji kluczowe znaczenie ma to, że są one efektem rozwoju, który można potraktować jako proces analogiczny do samoaktualizacji. Na wewnętrzny rozwój, jako warunek subiektywnego poczucia zadowolenia, wskazują również motywacyjne teorie szczęścia, które opierają się na założeniu, że życie szczęśliwe to życie, w którym kierujemy się motywacją wewnętrzną. Główny przedstawiciel tego podejścia Ryan podobnie, jak Abraham Maslow, mówi o podstawowych potrzebach wymieniając: potrzebę autonomii, kompetencji i bliskości w relacjach z ludźmi<sup>440</sup>. Poczucie szczęścia w ujęciu tych myślicieli, będąc korelatem pełni rozwoju osobowości, jest jednocześnie ostatecznym celem, do którego ludzie starają się zmierzać.

Psychologowie zajmujący się poczuciem szczęścia, nie tylko uznają subiektywne zadowolenie za dobro samo w sobie i cel ostateczny, ale również dostrzegają jego sprawczą rolę w budowaniu sukcesu i powodzenia życiowego, nadając mu charakter dobra prymarnego. Status subiektywnego zadowolenia jako warunku pomyślności życiowej zdają się potwierdzać liczne badania nad związkiem poczucia szczęścia z dobrobytem materialnym i negatywnymi wydarzeniami takimi jak choroba czy wypadek. Badania te prowadzą do dość zaskakującej konkluzji, zgodnie z którą subiektywne zadowolenie nie jest jedynie prostą funkcją obiektywnych sukcesów życiowych, ale również samo przyczynia się do życiowej pomyślności. Liczne empiryczne dowody popierające tę hipotezę przytacza Janusz Czapiński, który twierdzi, że subiektywne poczucie zadowolenia jest trafnym predyktorem powodzenia życiowego<sup>441</sup>. Osoby o wysokim poczuciu szczęścia mają lepsze relacje z otoczeniem, a pozytywne emocje i pogoda ducha sprzyjają podtrzymywaniu więzi społecznych. Z kolei dobre relacje społeczne wpływają korzystnie na zadowolenie z życia. Niektóre badania sugerują, że doświadczanie szczęścia, obok sprzyjania budowaniu więzi społecznych, ma pozytywny wpływ na zdrowie i długość życia, choć mechanizmy tego wpływu z pewnością są niezwykle złożone i nie zawsze są jasne. Na przykład badania nad związkiem poziomu optymizmu przejawianego w młodzieńczych autobiografiach zakonnice a

---

<sup>439</sup> J. Czapiński, *Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu*, [w:] Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka, dz. cyt. s. 15.

<sup>440</sup> J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka, dz. cyt. s. 78.

<sup>441</sup> Tamże.



prawdopodobieństwem ich śmierci po 60 roku życia wykazały, że zakonnice o bardziej pozytywnym nastawieniu żyły znacznie dłużej<sup>442</sup>. W badaniach nad dorosłymi mieszkańcami Heildelbergu z kolei stwierdzono, że wskaźnik umieralności osób z najniższym poziomem dobrostanu jest trzykrotnie wyższy od wskaźnika zaobserwowanego u badanych z najwyższym poziomem subiektywnego poczucia szczęścia. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych nad osobami w podeszłym wieku prowadzą natomiast do wniosku, że nie tylko dobrostan psychiczny, ale także optymizm w zakresie najważniejszych ról społecznych ma pozytywny wpływ na długość życia<sup>443</sup>.

Kolejną grupą badań empirycznych, potwierdzających dobroczynny wpływ zadowolenia z życia na życiowe powodzenia, są studia nad związkiem dobrostanu psychicznego z bogactwem materialnym. Badanie Graham i Fitzpatric doprowadziły do wniosku, że bogactwo bardziej zależy od szczęścia niż szczęście od bogactwa<sup>444</sup>. Do podobnych wniosków prowadzą badania polskie przeprowadzone na reprezentatywnej próbie około 2000 dorosłych osób. Okazało się, że szczęśliwi mężczyźni łatwiej bogacą się niż ich mniej szczęśliwi koledzy (w próbie kobiet nie zanotowano tej zależności)<sup>445</sup>. Poczucie szczęścia może wpływać na stan posiadania poprzez motywację, optymizm i produktywność, co z kolei wpływa na ocenę przez pracodawców, którzy lepiej postrzegają osoby kreatywne, optymistyczne i bardziej zaangażowane. Potwierdzają to wyniki badań Staw, Sutton i Pelled, w których dokonano pomiaru pozytywnych emocji u 272 pracowników i oceniono jakość ich pracy w ciągu 18 miesięcy. Okazało się, że pracownicy doświadczający więcej pozytywnych emocji byli lepiej oceniani przez swoich przełożonych i osiągalni wyższe zarobki<sup>446</sup>. W badaniach przeprowadzonych na australijskiej młodzieży z kolei wykazano, że szczęśliwsi łatwiej znajdują interesującą i dobrze płatną pracę<sup>447</sup>. Badania psychologiczne pokazują również związek między poziomem subiektywnego szczęścia a zatrudnieniem, okazuje się, że osoby o niskim poziomie subiektywnego szczęścia są bardziej narażone na utratę pracy, niż te zadowolone z życia.

---

<sup>442</sup> D. Danner, D. Snowdon, W. Friesen, *Positive emotion in early life and longevity: Findings from the nun study*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2001, 80, s. 804-813.

<sup>443</sup> N. Krause, B. Shaw, *Role-specific feelings of control and mortality*, „Psychology of aging” 2000, 15, 617-626.

<sup>444</sup> C. Graham, M. Fitzpatrick, *Does happiness pay? An exploration based on panel data from Russia*, Materiały robocze nr 24. Center of Social and Economic Dynamics, 2002.

<sup>445</sup> J. Czapiński, *Jakość życia Polaków w czasie zmiany społecznej*, Warszawa: Instytut Studiów Społecznych, 1998.

<sup>446</sup> B. Staw, R. Sutton, L. Pelled, *Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace*, *Organization Science* 1994, 5, s. 51-71.

<sup>447</sup> G. Marks, N. Fleming, *Influences and consequences of well-being among Australian young people: 1980-1995*, *Social Indicators Research* 1999, 46, s. 301-323.

Wszystkie przedstawione wyżej wyniki badań są empirycznym potwierdzeniem słuszności koncepcji Barbary Fredricson<sup>448</sup> dotyczącej przystosowawczej roli emocji pozytywnych. Zgodnie z tą koncepcją subiektywne poczucie zadowolenia jest bodźcem zachęcającym do angażowania się w działanie, poszukiwania nowych możliwości, nowych lepszych doświadczeń. Pozytywne emocje mają zdolność samowzmacniania się: szczęście rodzi szczęście. Otwieranie się na nowe możliwości wzbogaca zasoby niezbędne do konstruktywnego radzenia sobie z trudnościami, pozytywne stany emocjonalne chronią więc podmiot przed niepożądanymi skutkami stresu. Odwracając tradycyjne myślenie zgodnie, z którym to powodzenie życiowe jest przyczyną subiektywnego poczucia zadowolenia, teoria Fredricson pozwala dostrzec rolę pozytywnych stanów umysłu w kształtowaniu szczęśliwego życia i traktować je jak dobro prymarne, posiadanie którego otwiera drogę do innych dóbr.

Ważnym składnikiem stanu subiektywnego zadowolenia jest nadzieja podstawowa i nadzieja na sukces. Pojęcie nadziei podstawowej wprowadził do psychologii Eric Ericson<sup>449</sup>, autorem pojęcia nadziei na sukces jest Snyder<sup>450</sup>. Nadzieja podstawowa to struktura poznawcza, której centralnym elementem jest zbiór przekonań na temat prawdopodobieństwa wystąpienia pozytywnych zdarzeń w przyszłości. Przekonania składające się na nadzieję podstawową zaangażowane są w interpretację zdarzeń aktualnych i przewidywanie przyszłych. Nadzieja podstawowa pozwala utrzymywać wiarę w szansę na pomyślny finał planowanych przedsięwzięć. Z nadzieją podstawową wiążą się przekonania, że świat jest miejscem bezpiecznym, że życie ma sens, że wysiłki prowadzą do pozytywnych rezultatów, że prędzej czy później „sprawy przybiorą właściwy obrót”. Według Ericsona przekonanie to ma zasadnicze znaczenie dla budowania planów życiowych oraz podejmowania i sterowania działaniami mającymi na celu zrealizowanie tych planów. Nadzieja podstawowa jest warunkiem dobrego samopoczucia, pozwala utrzymać równowagę psychiczną mimo trudności i niepowodzeń. Chociaż według Ericsona nadzieja podstawowa kształtuje się w najwcześniejszym okresie życia, późniejsze wydarzenia mogą ją wzmocnić lub osłabić.

Nadzieja na sukces jest oczekiwaniem pozytywnych rezultatów własnych działań. Oczekiwania te ugruntowane są w przekonaniu, że posiada się wystarczające kompetencje, aby podołać zadaniom pomimo przeszkód i trudności. Nadzieja na sukces, inaczej niż nadzieja podstawowa, odnosi się do osobistych możliwości podmiotu, jest przekonaniem o własnych zdolnościach do osiągania oczekiwanych rezultatów. Nadzieja podstawowa jest

---

<sup>448</sup> B. Fredricson, *Positive emotions*, w: *Handbook of Positive Psychology*, ed. C.R., Snyder, S.J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002.

<sup>449</sup> C. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994, s. 91-100.

<sup>450</sup> C. Snyder, *The psychology of hope: You can get there from here*, New York, Free Press, 1994.

warunkiem nadziei na sukces, gdyż to ona pozwala wierzyć, że ogólnie rzecz biorąc, życie ma sens i mimo niepowodzeń warto starać się i dążyć do celu.

W konsekwencji bezpośrednich ataków mobbera, a także na skutek uruchomionych przez ataki procesów stygmatyzacji i wykluczania mobbing w wieloraki sposób niszczy u jego ofiary zadowolenie z życia, odbiera nadzieję na sukces i narusza nadzieję podstawową. Ataki mobbera deprecjonują pracę ofiary, niszczą jej relacje z innymi pracownikami, podważają dobrą reputację. Odczucia osoby atakowanej są negatywne, dominuje w nich niepokój, smutek, wstyd, poczucie zagubienia. Konsekwencją długotrwałych doświadczeń tego typu jest obniżenie nastroju, spadek zadowolenia z życia i utrata poczucia sensu. Zgodnie z teorią Fredricson długotrwałe przeżywanie silnych, negatywnych emocji nie tylko działa jak czynnik blokujący odczuwanie zadowolenia z życia, ale stanowi realną przeszkodę na drodze do osiągnięcia celów, satysfakcji i radości życia. Okrucieństwo mobbera polega nie tylko na powodowaniu silnych negatywnych przeżyć u ofiary: niepokoju, wstydu, smutku, złości, ale również na pozbawieniu jej zdolności do racjonalnej interpretacji zachodzących zdarzeń.

Na ten aspekt terroru psychicznego spojrzeć można z perspektywy filozofii Judith Shklar, która mówiąc o okrucieństwie moralnym definiuje je jako „rozmyślnie i stałe upokarzanie, doprowadzające do tego, że w końcu ofiara nie wierzy już nikomu nawet samej sobie”<sup>451</sup>. Mobbing stanowi poważne zagrożenie dla poczucia tożsamości. Mobbingowany na skutek przeinaczania, uciszania, wykluczania traci dotychczasowe przekonania składające się na jego tożsamość, „przestaje poznawać samego siebie”. O skali cierpień, jakie przeżywa ofiara mobbingu świadczą konsekwencje do jakich mobbing prowadzi, opisywane w poprzednim rozdziale. Są nimi zespół stresu pourazowego, myśli samobójcze a nawet samobójstwo.

Doświadczenie emocjonalnego bólu przez ofiary mobbingu jest przedmiotem artykułu Pameli Lutgen-Sandvik<sup>452</sup>, w którym autorka analizuje metafory używane przez ofiary w celu opisanego cierpienia, jakie przeżywają w związku z mobbingiem. Atakowane osoby określają mobbing jako „polowanie”, a siebie jako „zwierzynę łowną”, dla której krwawy finał jest nieunikniony. Narracje budowane przez badanych Pameli Lutgen-Sandvik zawierają obrazy fizycznego cierpienia powodowanego biciem, torturami a nawet wizje śmierci. Badani nie wahają się przed określeniem swojego stanu po atakach jako „bycia okaleczonym i uśmierconym”. Mówią, że czuli się „pobici”, „złamani”, „rozdarci”, „przerażeni”. Podczas gdy działania mobbera są metaforycznie określane jako walka, w której ofiara może być

<sup>451</sup> J. Shklar, *Zwyczajne przywary*, dz. cyt. s. 49.

<sup>452</sup> P. Lutgen Sandvik, *Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying*, dz. cyt. s. 148-183.

zabita, zniszczona lub unicestwiona, odpowiedź atakowanej osoby często ujmowana jest jako „słuszna obrona swoich praw”, „stawanie do walki w słusznej sprawie”, „walka z niesprawiedliwością”. Mówiąc o swoich uczuciach związanych z przeciwstawianiem się mobbingowi badani używają takich określeń jak: „złość”, „ogromne poczucie niesprawiedliwości”, „chęć zemsty”.

Kolejna seria metafor używanych przez mobbingowanych do opisania, jak się czują będąc obiektem ataków skupia się wokół pojęcia trucizny. Mobbing jest zjawiskiem, które może „zatruć”, „zadusić”, „zablokować”, „zapłamić”. Ataki mobbera są porównywane do zmuszania do kontaktu z substancjami wzbudzającymi wstręt lub do nieuleczalnej choroby, jeden z badanych pracowników porównał mobbing do złośliwego nowotworu twierdząc, że jedyną drogą do zakończenia ataków, jest usunięcie mobbera z organizacji. Ofiary mobbingu opisują swoje doświadczenie porównując je do walki z toksyczną substancją zatruwającą organizm. Niektórzy z badanych przez Pamelę Lutgen-Sandvik mówili, że odzyskanie zdrowia po zatruciu mobbingiem trwało u nich lata. Wielu opisuje rozszerzanie się toksycznego działania mobbingu na inne obszary życia „przynosi się to świństwo do domu”<sup>453</sup>.

Brak dostępu do subiektywnie odczuwanego zadowolenia ofiar mobbingu w sposób plastyczny, a równocześnie wielowymiarowy - bo dotyczący rozmaitych innych dóbr pierwszego rzędu - ilustrują metaforyczne określenia używane przez ofiary w celu opisanie siebie. Najczęściej spotykane metafory oddające ich uczucia to „niewolnicy”, „zwierzęta”, „bydło”. Badani mówili, że czują się jak „zaszczute zwierzę”, jak „zwierzę zamknięte w klatce”, jak „zbity pies”. Określenia te oddają takie emocje jak poczucie zranienia i degradacji. Niektórzy badani opisując swoje odczucia powoływali się na obraz więźnia, kogoś, kto został odizolowany od kolegów, od pracy, pozbawiony normalnego życia zawodowego, a więc od tych rzeczy i osób, które normalnie stanowią silne źródła zadowolenia z własnego losu. Metafora osoby uwięzionej w pułapce odzwierciedla też uczucia ofiary związane z permanentną chęcią ukrycia się przed mobberem. Często w opisach przeżyć związanych z doświadczaniem mobbingu pojawia się metafora dziecka. Osoba atakowana czuje się jak uczeń, jak mała dziewczynka lub chłopiec. Metafora dziecka używana w stosunku do pracownika kojarzy się z takimi negatywnymi uczuciami jak wstyd, poczucie bycia niekompetentnym, poczucie zagubienia, bezradności, poczucie porażki. Pamela Ludgen-Sandvik analizując znaczenie metafory dziecka porównuje sytuację ofiary do sytuacji

---

<sup>453</sup> Tamże, s. 165.

dziecka w patologicznej rodzinie. Podobnie jak ono, ofiara mobbingu czuje się smutna i przybita.

Ostatnia z metafor przytaczanych przez badanych to „złamane serce”. Mobbingowani pracownicy mówią o utracie czegoś, co bardzo kochali. Mówiąc o straconej pracy opisują ją jako miejsce, do którego byli przywiązani, które było im bardzo bliskie. Mobbing odczuwany jest jako złamanie serca i zdrada przez bliską osobę. Użycie metafory złamanego serca w celu opisania przeżyć związanych z mobbingiem oddaje moc negatywnych emocji, jakie ofiara przeżywa w związku z mobbingiem: rozpacz, samotność, stratę. Odwołanie się do metafor związanych z miłością, która zajmuje niezwykle wysokie miejsce zarówno w koncepcjach psychologów jak i w potocznych wyobrażeniach na temat źródeł zadowolenia, pokazuje, jak wielki uszczerbek przynoszą działania prześladowców ich ofiarom.

Mobbing niszczy subiektywne poczucie zadowolenia również u pracowników, którzy są jedynie świadkami zachodzących zdarzeń<sup>454</sup>. Obserwowanie mobbingu jest znacznie bardziej destrukcyjne dla psychiki obserwatora niż obserwowanie wypadku. Sytuacja wypadku, choć może być bardzo dramatyczna, dla obserwatora jest psychologicznie łatwiejsza niż mobbing. Wiadomo, jakie są oczekiwania wobec świadka nieszczęśliwego zdarzenia, jego rola jest jasno określona, zazwyczaj nie ma też żadnych psychologicznych przeszkód, aby odegrać ją zgodnie ze zintetralizowanymi standardami moralnymi. Mobbing jest sytuacją dużo trudniejszą, ze względu na niejednoznaczny język ataków oraz niejednoznaczne reakcje ofiary. Obserwatorzy są zagubieni, czują, że dzieje się coś złego, ale nie mają pewności jak się zachować. Dodatkową formą negatywnego wpływu obserwacji mobbingu jest strach przed mobberem. Niektórzy świadkowie ataków, nawet będąc w stanie poprawianie ocenić sytuację i dostrzec dziejące się zło, pomimo wewnętrznej presji moralnej, nie podejmują działania z obawy przed mobberem. Dysonans między obrazem siebie jako osoby dobrej i obrazem siebie jako kogoś, kto boi się postąpić słusznie, jest bolesny i może prowadzić do zachwiania poczucia integralności własnej osoby.

Mobbing jest doświadczeniem, które może na zawsze pozbawić człowieka zdolności do cieszenia się życiem. Ofiary i obserwatorzy systematycznego terroru w miejscu pracy doświadczają cierpień, które niszczą podstawowe źródła subiektywnego poczucia zadowolenia: dumę, radość z bycia z innymi ludźmi, satysfakcję z realizacji własnych planów, poczucie sensu. Zło moralne mobbingu polega więc także na tym, że blokując dostęp do dóbr prymarnych i deprywując podstawowe potrzeby psychologiczne człowieka, mobbing

<sup>454</sup> P. Lutgen-Sandvik, *Workplace bullying: causes, consequences, and corrections*, [w:] *Destructive organizational communication*, ed. P. Lutgen-Sandvik, B. Sypher, NY, Routledge Press, 2009, s. 56.

uniemożliwia realizację podstawowej ludzkiej motywacji jaką jest możliwość doświadczania szczęścia i swobodnego poszukiwania go.

## Wnioski końcowe

Literatura dotycząca mobbingu opisuje zazwyczaj to zjawisko skupiając się głównie na jego obrazie, konsekwencjach i mechanizmach. Celem, jaki postawiłam sobie w przedstawionej pracy było pokazanie zła moralnego tkwiącego w mobbingu. Tak zarysowane zadanie wymagało przedstawienia tych mechanizmów zjawiska, które są odpowiedzialne za mobbing na tle ogólnego ujęcia wartości realizowanych we współczesnych społeczeństwach w ogóle oraz w społeczeństwie liberalnym w szczególności.

Istota zła moralnego mobbingu polega na tym, że dokonuje się on w niezwykle ważnej sferze ludzkiego życia, jaką jest praca, oraz niszczy warunki niezbędne dla realizowania udanego życia. Koncepcja udanego życia, jaką przyjął wywodzi się z filozofii liberalizmu, psychologii humanistycznej i psychologii narracji. W perspektywie wyznaczonej przez te kierunki, udane życie wymaga możliwości realizowania wybranego przez siebie racjonalnego planu dobrego życia, swobodnego zaspokajania potrzeb wzrostu i nadawania sensu całości swojego doświadczenia.

Dla współczesnego człowieka szczególnie ważnym obszarem, w którym realizuje się racjonalny plan dobrego życia, dokonuje rozwój osobisty a całość ludzkiego doświadczenia nabiera sensu, jest praca zawodowa. Na gruncie pracy zawodowej, ludzie mają dostęp do wielu centralnych dóbr niezbędnych dla udanej egzystencji. Praca zawodowa nie tylko pozwala zaspokajać potrzeby podstawowe, ale także daje możliwość rozwoju osobistego, budowania poczucia własnej wartości, nawiązywania relacji z innymi ludźmi, poznawania świata, doświadczania zadowolenia. Aktywność zawodowa została doceniona przez myślicieli wywodzących się z najrozmaitszych tradycji myślowych i ideologii. Twierdzą oni zgodnie, że praca pozwala realizować pełnię człowieczeństwa. Zajmując centralne miejsce w codzienności jest kanwą dla rozwoju autonarracji w jej trzech głównych wątkach: relacji z innymi ludźmi, godności osobistej i czynienia całości swojego życia sensowną.

Mobbing, niszcząc środowisko pracy i wewnętrzne zasoby swoich ofiar, trwale pozbawia dotknięte nim osoby dostępu do dóbr podstawowych uznanych przez filozofów liberalnych i psychologów humanistycznych za niezbywalny fundament dobrze urządzonego społeczeństwa. Blokowanie dostępu do dóbr prymarnych i niszczenie wewnętrznych zasobów etycznych czyni niemożliwym realizowanie racjonalnych planów życiowych, rozwój osobisty, nadawanie sensu swojemu życiu.

Kluczowe dla dobrego życia, a niszczone przez mobbing dobra prymarne to przede wszystkim: życie i niezbędny dochód, pozytywne relacje z innymi ludźmi, szacunek dla samego siebie, poczucie sprawiedliwości, zdolność do ujmowania swojego doświadczenia w racjonalne ramy, wolność i poczucie zadowolenia.

Odsłaniając zło moralne mobbingu, starałam się pokazać mechanizmy, które pozbawiają ofiary tego zjawiska dostępu do wymienionych wyżej dóbr. Mechanizmy społeczne sprzyjające pozbawieniu ludzi dostępu do dóbr prymarnych to stygmatyzacja, uciszanie i wykluczanie. Mobbing rozpoczyna się od naznaczenia ofiary jako pracownika, z którym „coś jest nie tak”, kończy się wykluczeniem go z organizacji, a nierzadko z rynku pracy w ogóle. Procesy społeczne zaangażowane w mobbing odbierają atakowanej osobie status równoprawnego członka grupy, mającego prawo do swobodnego udziału w komunikacji i społecznym uzgadnianiu znaczeń. Wyrzucona poza dyskurs ofiara mobbingu traci możliwość ujęcia swojego doświadczenia w racjonalne ramy, zniszczeniu ulegają jej relacje z innymi członkami organizacji a wraz z nimi społeczna podstawa szacunku dla samego siebie.

Procesom społecznego wykluczania i uciszania towarzyszą mechanizmy psychologiczne, wśród których najważniejsze to zaburzenia autonarracji. Mobber swoim agresywnym zachowaniem i manipulacją społecznym wizerunkiem ofiary doprowadza do sytuacji, w której osoba atakowana staje wobec konieczności uzgodnienia dwóch sprzecznych obrazów siebie. Ofiara mobbingu w konsekwencji długotrwałych i systematycznie powtarzających się ataków dokonuje zmian w tożsamościowej narracji, mających na celu przywrócenie zaburzonej przez mobbing równowagi i poczucia kontroli nad doświadczeniem. Niektóre ofiary nigdy nie odzyskują równowagi i trwają w poczuciu utraty sensu i przekonaniu o braku możliwości zbudowania planu dla znośnej egzystencji w nowych warunkach. Zaburzenia autonarracji powodowane przez mobbing niszczą obraz siebie jako osoby godnej szacunku, autonomicznej, zdolnej do kontrolowania swojego życia, kompetentnej. Tracąc poczucie godności i wiarę we własną skuteczność, osoba atakowana, przestaje postrzegać siebie jako pełnoprawnego uczestnika społecznej wymiany. Psychologiczne mechanizmy mobbingu naruszają więc również etyczne zasoby dotkniętych nim osób, ważne z punktu widzenia sukcesu jednostki w dobrze urządzonym społeczeństwie pluralistycznym.

Tłem dla obu typów mechanizmów mobbingu są okoliczności związane z organizacją: nierównowaga sił, brak norm zakazujących mobbingu, niewłaściwy styl zarządzania a także



pewne okoliczności związane z psychiką agresora i ofiary, jak cechy narcystyczne, destrukcyjna filozofia życiowa u mobbera, czy szczególna wrażliwość ofiary.

Psychologiczne i społeczne procesy mobbingu mają negatywny wpływ również na biernych uczestników zdarzeń. Długotrwała obserwacja bezkarnego działania mobbera chwieje wiarą w sprawiedliwość, jako w podstawową zasadę kierującą relacjami w miejscu pracy i burzy przekonanie o racjonalności społecznej rzeczywistości tego miejsca. Tym samym mobbing nie tylko uniemożliwia jednostce funkcjonowanie w społeczeństwie, ale również utrudnia zbliżanie się do ideału dobrze uporządkowanego społeczeństwa.

Zagrażając pracy, jako centralnemu doświadczeniu współczesnych ludzi, oraz utrudniając lub uniemożliwiając jednostkom realizowanie własnych planów życiowych, mobbing jest zagrożeniem wielowymiarowym: niszczy ludzi, ich otoczenie społeczne, a może też zagrażać całemu społeczeństwu.

## Bibliografia:

- A. Adams, *Bullying at work*, London, Virago, 1992.
- G. Agamben, *Co zostaje z Auschwitz. Archiwum i świadek*, Warszawa, Sic!, 2008.
- L. Alloy, L. Abramson, *Judgement of contingency in depressed and nondepressed students. Sadder but wiser?*, „Journal of Experimental Psychology: General” 1979, 108, s. 441-485.
- L. Anderson, C. Pearson, *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, Academy of Management Review 1999, 24, s. 452-471.
- H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Warszawa, Aletheia 2010.
- Arystoteles, *Polityka*, [w:] Arystoteles Dzieła Wszystkie, t. VI, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, PWN, Warszawa, 1956, 1178 a.
- M. Bachtin, *W stronę filozofii czynu*, Gdańsk, Słowo, Obraz, Terytoria, 1997.
- A. Bandura, D. Ross, S. Ross, *Imitation of film-mediated aggressive models*, „Journal of abnormal and social psychology” 1963, 66, s. 3-11.
- A. Bandura, *Self-efficacy: Towards a unified theory of behavioral change*, „Psychological Review” 1977, 84, s. 191-215.
- J. Barling, *The prediction, experience and consequences of workplace violence*, [w:] Violence on the Job, red. G. Vander Bos, E. Bulatoao, Washington, D.C. American Psychological Association 1996, 29-50.
- R. Baumeister, D. Tiece, *Anxiety and social exclusion*, „Journal of Social and Clinical Psychology” 1990, 9, s. 165-195.
- D. Beale, H. Hoel, *Workplace bullying, industrial relations and the challenge for management in Britan and Sweden*, „European Journal of Industrial Relations” 2010, nr 16, s. 101-116.
- J. Beasley, Ch. Rayner, *Bullying at work*, „Journal of Community & Applied Social Psychology” 1997, Vol. 7, s. 177-180.
- J. Bentham, *Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa*, Warszawa PWN, 1959.
- K. Bjorqvist, K. Osterman, K. Lagerspetz, *Sex differences in covert aggression among adults*, „Aggressive Behavior” 1994, 20, s. 27-33.
- L. Bowman, *Individual differences in posttraumatic distress: Problems with the DSM IV model*, „Canadian Journal of Psychiatry” 1999, 44, s. 21-33.
- J. Brehm, *A theory of psychological reactance*, New York, Academic Press, 1966.

- T. Brigham, C. Hockstra, *Choice and freedom*, Referat wygłoszony na XXIII Międzynarodowym Kongresie Psychologii w Accapullo.
- C. Brodsky, *The Harrassed Worker*, Toronto, Lexington Books, DC Heath, 1976.
- J. Bugental, *W poszukiwaniu autentyczności*, [w:] *Przełom w psychologii* red. K. Jankowski, Warszawa, Wydawnictwo Czytelnik, 1978, s. 325–340.
- G. Caprara, M. Perugini, C. Barbaranelli, *Studies of individual differences in aggression*, [w:] *The dynamics of aggression*, ed. M. Potegal, J. Knutson, Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates, N.J., 1994, s. 125.
- L. Cortina, V. Magley, J. Hunter Williams i R. Day Langhout, *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, 6 (1), s. 64-80.
- L. Cortina, *Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations*, „Academy of Management Review” 2008, 33, 55–75.
- L. Crawshaw, *Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, 2009, Vol. 61, No 3, s. 263-267.
- J. Czapiński, *Psychologiczne teorie szczęścia*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, s. 51-103.
- J. Czapiński, *Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe, PWN, 2005, s. 13-18.
- J. Czapiński, *Jakość życia Polaków w czasie zmiany społecznej*, Warszawa: Instytut Studiów Społecznych, 1998.
- D. Danner, D. Snowdon, W. Friesen, *Positive emotion in early life and longevity: Findings from the nun study*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2001, 80, s. 804-813.
- N. Davenport, R. Schwartz, G. Elliot, *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Ames, IO: Civil Society Pubilshing 1999.
- N. Davenport, R. Schwarz, G. Elliot, *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Ashland, OH: BookMasters, 2002.
- N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*, Ames, IA: Civil Society Publishing, 1997. K. Westhues, *Test yourself: Is it bullying or mobbing that interests you more?* 2007.
- M. Duffy, L. Sperry, *Workplace mobbing: individual and family health consequences*, „The Family Journal: Counselling & Therapy for Couples and Families” 2007, Vol 15(4), 398-404.
- Diagnostic and statistical manual of mental disorders. DSM IV. APA, Waszyngton 1994.

- S. Einarsen, *The Nature and causes of bullying at work*, „International Journal of Manpower” 1999, 10, 16–27.
- S. Einarsen, *Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach*, „Aggression and Violent Behavior: A Review Journal” 2000, 5(4), s. 371–401.
- S. Einarsen, H. Hoel, G. Notelaers, *Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*, „Work and Stress” 2009, Vol. 23 No. 1, 24-44.
- S. Einarsen, B. Matthiesen, *MMPI-2 configuration among victims of bullying at work*, „European Journal of Organizational and Work Psychology” 2001, 10:4, s. 467-484.
- S. Einarsen, B. Raknes, *Harassment at work and the victimization of men*, Poster przedstawiony na VII Europejskim Kongresie Psychologii Pracy i Organizacji w Győr na Węgrzech, 1995.
- S. Einarsen, B. Raknes, *Harassment in the workplace and the victimisation of men*, „Violence and Victims” 1997, 12, s. 247-263.
- S. Einarsen, B. Raknes, S. Matthiesen, O. Hellesoy, *Harassment and severe interpersonal conflict at work*, Bergen, Sigma Forlag, 1994.
- S. Einarsen, B. Raknes, S. Mattheisen, *Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study*, „European Work and Organizational Psychologist” 1994, vol. 4 (4), s. 381-401.
- S. Einarsen, A. Skogstad, *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), 185-201.
- A. Ellis, *Jak opanować złość zanim ona opanuje ciebie*, Gdańsk, GWP 1999.
- N. Endler, J. Parker, *Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1990, 58, s. 844-854.
- S. Farkas, J. Johnson, *Aggravating circumstances: A status report on rudeness in America*, New York, Public Agenda Foundation, 2002 .
- P. Ferris, *The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61. No. 3, 169-189.
- P. Ferris, T. Kline, *Negative interpersonal interactions: Consequences in the student practice setting*, „Journal of Vocational Training and Education” 2009, Vol. 61, nr 3, s. 319 – 333.
- M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa, Wydawnictwo Fundacji Aletheia 1993.

- R. Flathman, *Toward a liberalism*, Ithaca, Cornell Univeristy Press 1989.
- B. Fredricson, *Positive emotions*, [w:] Handbook of Positive Psychology, ed. C.R., Snyder, S.J. Lopez, New York, Oxford University Press, 2002.
- M. Freeman, *Prawa człowieka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007.
- N. Frye, *Anatomia krytyki*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2012.
- W. Galston, *Cele liberalizmu*, Kraków, Znak, 1999, cz. III, s. 189-253.
- R. Gandolfo, *MMPI-2 profile of worker's compensation claimants who present with claimant of harassment*, „Journal of Clinical Psychology” 1995, 51 (5), s. 711-715.
- K. Gergen, *Narrativs of the self*, [w:] Studies in social identity, red. T. Sabrin, K. Scheibe, New York, Praeger Press Press, 1983.
- K. Gergen, *Erzahlung, moralische Identiat und historisches Bewusstsei. Eine sozialkonstructionistische Darstellung*, Identiat und historisches Bewusstsein, red. J. Straub, Frankfurt, Shurkamp, 1998.
- K. Gergen, M. Gergen, *The Narratives of Self* [w:] Memory, identity, community: The Idea of Narrative in the Human Science, red. P. Hinchman, S. Hinchman, Albany, New York: State University of New York Press, 1997.
- A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1991, s. 95.
- P.M. Glendinning, *Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace*, „Public Personnel Management” 2001, 30, 269–286.
- E. Goffman, *Stigma: Notes of the management of spoiled identity*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- G. Gonthier, *Rude awakenings: Overcoming the civility crisis in the workplace*, Chicago, Dearborn Trade, 2002.
- C. Graham.M. Fitzpatrick, *Does happines pay? An exploration based on panel data from Russia* Materiały robocze nr 24. Center of Social and Economic Dynamics, 2002.
- R. Greenleaf, *Servant leadership*, New York, Paulist Press, 1977
- A. Greenwald, M. Banaji, *Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes*, „Psychological Review” 1995, 102, 4-27.
- D. Groeblinghoff, M. Becker, *A Case study of mobbing and the cilnical treatment of mobbing victims*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5 nr (2) s. 251-275.
- C. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1994.
- S. Hampshire, *Innocence and experience*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1989.

- M. Hansen, A. Hogh, R. Persson, B. Karlson, A. Garde, P. Orbak, *Bullying at work, health outcomes and physiological stress response*, „Journal of Psychosomatic Research” 2006, 60, s. 63-72.
- M. Harley, R. Hermes, R. Richey, N. Leanard, *Bullying: from the playground to the boardroom*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, Vol. 12, No.4, 1-11.
- J. Harvey, B. Smith, *Social psychology. An attributional approach*, Saint Louis, The C. V. Mosby Company 1977.
- M. Harvey, R. Heames, R. Richey, N. Leanard, *Bullying from the playground to the board room*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2006, vol 12, No 4, s. 1-11.
- P. Heinemann, *Mobbing-group violence*, Stocholm, Nature & Kultur, 1972.
- E. Higgins, *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*, “Psychological Review” 1987, 319-340.
- M. Hirigoyen, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań, W Drodze, 2002.
- S. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk, GWP, 2006.
- R. Hodson, V. Roscigno, S. Lopez, *Chaos and Abuse of Power: Workplace bullying in organizational and interactional context*, „Work and Occupation” 2006, vol. 33(4) s. 382-416.
- H. Hoel, D. Beale, *Workplace bullying, psychological perspective and industrial realtions: Towards a cntextualized and interdisciplinary approach*, „British Journal of Industrial Relations” 2006, 44, s. 239-262.
- H. Hoel, C. Cooper, *Destructive confict and bullying at work*, Mancester, School of Management, Univeristy of Menchester, Institute of Science and Technology, 2000.
- H. Hoel, C. Cooper, *Origins of bulying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying*, [w:] *Building a culture of respect: Managing bullying at work*, ed. N. Tehrani, London, Taylor & Francis, 2001.
- H. Hoel, C. Cooper, B. Faragher, *The Experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10(4), s. 443-465.
- M. Hoffman, *Empatia i rozwój moralny*, Gdańsk, GWP, 2006.
- G. Hofstede, *Culture and organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill, 1991.
- A. Hogh, A. Dofradottrir, *Coping with bullying in the worklace*, „European Journal of Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 485-495.

- K. Holroyd, R. Lazarus *Stress, coping, and somatic adaptation*, [w:] Handbook of stress, red. L. Goldberger, S. Breznitz, New York, Free Press, 1982.
- A. Hubert, M. Van Veldhoven, *Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 415-424.
- Jan Paweł II, „Laborem excersens”, enc. [w:] *Acta Apostolicae Sedis* 73, 1981.
- R. Janus-Bulman, R. *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*, New York, Free Press, 1992.
- A. Jedynak, „Porozumienie bez przemocy”, *Etyka* 42 (2009): 23-36.
- K. Kaniasty, F. Norris, „*Wzlot i upadek utopii*”: mobilizacja i deterioracja wsparcia społecznego w sytuacjach klęsk żywiołowych, Wsparcie społeczne, stres i zdrowie, red. R. Cieślak, H. Sęk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
- J. Kaufman, K. Johnson, *Stigmatized individuals and the process of identity*, „The Sociological Quarterly”, 2004, Vol. 45, (4), s. 807-833.
- Katechizm Kościoła Katolickiego, Poznań, Pallotinium, 1994.
- L. Keashly, *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective*, „Violence & Victims” 2001, 16(3), s. 233-268.
- M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki, t. II, red. J. Strelau, Gdańsk, GWP, 2000.
- T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Ossolineum, 1982.
- R. Kilburg, *Sadomasochizm, human aggression, and the problem of workplace mobbing and bullying: a commentary*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, vol. 61, No. 3, s. 268-275.
- N. Knoll, R. Schwarzer, *Prawdziwych przyjaciół... Wsparcie społeczne, stres, choroba i śmierć*, [w:] Wsparcie społeczne, stres i zdrowie, red. R. Cieślak, H. Sęk, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
- B. Krahe, *Agresja*, Gdańsk, GWP 2006.
- Ch. Kramarae, *Women and men speaking. Frameworks for analysis*, Rowley, MA, Newbury House, 1981.
- N. Krause, B. Shaw, *Role-specific feelings of control and mortality*, „Psychology of aging” 2000, 15, 617-626.
- B. Lakey, T. Tardiff, J. Drew, *Negative social interactions: Assessment and relations to social support, cognition and psychological distress*, „Journal of Clinical and Social Psychology” 1994, 13, s. 42-62.
- J. LeDoux, *Mózg emocjonalny*, przeł. A. Jankowski, Warszawa, Media Rodzina, 2000.

- M. Lerner, *The justice motive in social behavior: Introduction*, „Journal of Social Issue” 1975, 31, s. 1-20.
- M. Lerner, *The belief in a just world: a fundamental delusion*, New York, Plenum Press, 1980.
- H. Leyman, *Handbok for anvandning av LIPT –formularet for kartlaggning av risker for risikoer for psykiskt vald i arbetsmiljon ( The LIPT questionnaire – a manual)*, Stockholm: Violen, 1990.
- H. Leyman, *Mobbing. Psychoterror am arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1993.
- H. Leymann *The content and development of mobbing at work*, „European Journal of Work and organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 165-184.
- H. Leymann, B. Gustavsson, *Psychological violence at workplace: Two explorative studies*, Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen, 1984.
- H. Leymann, A. Gustafsson, *Mobbing and the development of Post Traumatic Stress Disorder*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, vol. 5 nr (2) s. 251-275.
- H. Leymann, *From bullying to exclusion from working life*, Stockholm: Publica, 1992.
- A. Liefvooghe, K. MacDavey, *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10 (4), 375-392.
- E. Locke, *The nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of industrial and organizational Psychology*, ed. M.D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976, s. 901-969.
- K. Lorenz, *Regres człowieczeństwa*, Warszawa, PIW, 1986.
- K. Lorenz, *Tak zwane zło*, Warszawa, PIW, 2005.
- P. Lutgen-Sandvik, *The communicative cycle of employee emotional abuse. Generation and regeneration of workplace mistreatment*, „Management Communication Quarterly” 2003, Vol. 16. No. 4, s. 471-501.
- P. Lutgen-Sandvik, *Nightmares, demons and slaves, Exploring the painful metaphors of workplace bullying*, „Management Communication Quarterly” 2006, 2, s. 1-38.
- P. Lutgen-Sandvik, *Take this job and.. Quitting and other forms of resistance to workplace bullying*, „Communication monographs” 2006, Vol. 73, no 4, s. 406-439.
- P. Lutgen-Sandvik, *Intensive remedial identity work: Response to workplace bullying trauma and stigmatization*, „Organization” 2008, Vol. 15 nr (1) s. 97-119.
- P. Lutgen-Sandvik, *Workplace bullying: causes, consequences, and corrections*, [w:] *Destructive organizational communication*, ed. P. Lutgen-Sandvik, B. Sypher, NY, Routledge Press, 2009, s. 53.



- P. Lutgen-Sandvik, V. McDermott, *The constitution of employee-abusive organizations: A Communication flow theory*, „Communications Theory” 2008, 18, s. 304-333.
- P. Lutgen-Sandvik, S. Tracy, J. Ablets, *Burn by bullying in the American workplace. Prevalence, perception, degree and impact*, „Journal of Management Studies” 2007, 44: 6, s. 837-862.
- S. Macedo, *Cnoty liberalne*, Kraków, Znak, 1995.
- A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996.
- L. Mangione, T. Mangione, *Workgroup context and the experience of abuse: An opportunity for prevention*, IOS Press, 2001.
- M. Mantell, *Ticking bombs. Defusing violence in the workplace*, New York, Irvin, 1994.
- K. Marks, *Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r.*, Warszawa, Książka i Wiedza, 1958, s. 67.
- G. Marks, N. Fleming, *Influences and consequences of well-being among Australian young people: 1980-1995*, Social Indicators Research 1999, 46, s. 301-323.
- H. Markus, *Self-schemata and processing information about the self*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1977, 35, s. 63-78.
- A. Maslow, *Obrona i rozwój*, [w:] *Przełom w psychologii*, red. K. Jankowski, Warszawa, Czytelnik, 1978.
- R. McCrae, P. Costa, *Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample*, „Journal of Personality” 1986, 54, s. 385-405.
- A. McFarlane, *The aetiology of posttraumatic morbidity: Pre-disposing, precipitating, and perpetuating factors*, „British Journal of Psychiatry” 1989, 154: 221-228.
- G. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa, PWN, 1975.
- D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i metody przeciwdziałania*, Łódź, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. Nofera, 2005.
- E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlate*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2001, 10(4), s. 393-413.
- E. Mikkelsen, S. Einarsen, *Basic assumption and post-traumatic stress among victims of bullying at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2002, 11, 87-111.
- J.S. Mill, *Utylitaryzm*, Warszawa PWN, 1959.

- M. Najda, *Wiedza moralna jako wiedza o świecie społecznym*, „Przegląd Psychologiczny” 1988, 2, s. 442-466.
- G. Namie, R. Namie, *The bully at work*, „Sourcebooks Inc”, 2000.
- Workplace Bullying Institute: [www.workplacebullyinginstitute.org](http://www.workplacebullyinginstitute.org).
- J. Neuman, R. Baron, *Social antecedents of workplace bullying*, [w:] *Bullying and emotional abuse in workplace*, ed. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper, London, Taylor & Francis, 2003, s. 185-202.
- K. Niedl, *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implication*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5, s. 239-249.
- D. Niehoff, *Biologia przemocy*, przeł. A. Jankowski, Poznań, Media Rodzina, 2001.
- G. Oettingen, *Positive fantasy and motivation*, [w:] *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, red. P. Gollwitzer, J. Bargh, New York, Guilford Press 1996, s. 236-259.
- A. O’Leary-Kelly, R. Griffin, D. Glew, *Organization-motivated aggression: A research framework*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21 (1), s. 225-253.
- D. Olweus, P. Smith, *Manual of the Olweus bully/victim questionnaire*, Oxford, Blackwell Publishers, 1995.
- M. O’Moore, *Summary report on the national survey on workplace bullying in Ireland*, Dublin, The Anti Bullying Research Centre, Trinity College, 2000.
- J. Oudenhoven, L. Mechelse, C. de Dreu, *Managerial Conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity*, „Applied Social Psychology: An international review” 1998, 47 (3), s. 439-455.
- P. Paoli, D. Merllie, *Third European survey on working conditions 2000*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
- M. Parzefall, D. Salin, *Perceptions and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective*, „Human Relations” 2010, 63(6), s. 761-780.
- L. Pearlin, C. Schooler, *The structure of coping*, „Journal of Health and Social Behavior” 1978, 19, s. 2-21.
- C. Pearson, L. Andersson, C. Porath, *Assessing and attacking workplace incivility*, „Organizational Dynamics” 2000, 29, s. 123-137.
- C. Pearson, C. Porath, *On incivility, its impact and directions for future research*, [w:] *The dark side of organizational behavior*, ed. R. Griffin, A. O’Leary-Kelly, San Francisco Jossey-Bass, 2004, s. 403-425.

- C. Pearson, C. Porath, *On the nature of consequences, and remedies of workplace incivility: No time for „nice”?* Think Again, Academy of Management Executive, 2005.
- F. Pessoa, *Księga niepokoju*, Warszawa, Czytelnik, 1995.
- R. Putnam, *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York, Simon & Schuster, 2000.
- J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994.
- J. Rawls, *Liberalizm polityczny* Warszawa, Wydawnictwo Naukowe, PWN, 1998.
- C. Rayner, *The incidence of workplace bullying*, „Journal of Community and Applied Social Psychology” 1997, 7, s. 199-208.
- C. Rayner, H. Hoel, *A summary review of literature relating to workplace bullying*, „Journal of Community and Applied Social Psychology” 1997, 7, s. 181-191.
- C. Rayner, H. Hoel, C. Cooper, *Workplace Bullying :What we know? Who is to blame? And what can we do?*, London: Taylor and Francis, 2002.
- C. Rayner, K. McIvor, *Report to the dignity at work project steering committee: Research finding*, Portsmouth, University of Portsmouth Business School, 2006.
- P. Ricouer, *Filozofia osoby*, Kraków, Wydawnictwo Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, 1992.
- C. Rogers, *Uczyć się, jak być wolnym*, [w:] *Przełom w psychologii*, red. K. Jankowski, Warszawa, Czytelnik, 1978, s. 289-301.
- T. Romer, M. Najda, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Warszawa, LexisNexis, 2010.
- R. Rorty, *Przygodność, ironia i solidarność*, Warszawa, W.A. B., 2009.
- M. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy*, Warszawa, Czarna Owca, 2007.
- D. Salin, *Ways of explaining workplace bullying: a reiview of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment*, „Human Relations” 2003, 56 (10), s. 1213-1232.
- R. Schultz, *Effect of controll and predicability on the phisical and psychological well- being of the institutionalized aged*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1976, 33, s. 563-673.
- J. Segal, *Where Charles Manson comes to the workplace*, „HR Magazine” 1994 (39) s. 33-40.
- M. Seligman, E. Walker, D. Rosenhan, *Psychopatologia*, Warszawa, Zysk i S-ka, 2003.
- M. Seligman, *Helplessness: On depression, development, and death*, San Francisco, 1975, Freeman.

- N. Semmer, *Individual differences, work stress, and health*, [w:] Handbook of work and health psychology red. M. Schabracq, J. Winnubst, C. Cooper, Chichester, UK: Wiley, 1996.
- H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
- J. Shklar, *Zwyczajne przywary*, Kraków, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, 1997.
- D. Skarlicki, R. Folger, *Retaliation in the Workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice*, „Journal of Applied Psychology” 1997, 82, s. 434-443.
- C. Snyder, *The psychology of hope: You can get there from here*, New York, Free Press, 1994.
- S. Solomon, J. Greenberg, T. Pyszczynski, *A terror management theory of social behavior: The psychological function of self-esteem and cultural worldviews*, [w:] Advances in experimental social psychology, red. M. Zanna San Diego: Academic Press 1991, t. 24 s. 93-159.
- A. Solżenicyn, *Jeden dzień Iwana Denisowicza*, Warszawa, Iskry, 2000.
- L. Sperry, *Work place mobbing and bullying: A consulting psychology perspective and overview*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No.3. 165-168.
- L. Sperry, *Mobbing and bullying: the influence of individual, work, group, and organizational psychology dynamics on abusive workplace behavior*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2009, Vol. 61, No 3, 190-201.
- B. Staw, R. Sutton, L. Pelled, *Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace*, „Organization Science” 1994, 5, s. 51-71.
- J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2008.
- J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańsk, GWP, 1999.
- P. Sztompke, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak, 2007.
- Ch. Taylor, *Humanizm i nowoczesna tożsamość* [w:] Człowiek w nauce współczesnej, red. K. Michalski, Paris, Éditions du Dialogue, 1988.
- Ch. Taylor, *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
- S. Taylor, *Adjustment to threatening events: A theory of cognitive adaptation*, „American Psychologist” 1983, 38, s. 1161-1173.

- S. Taylor, L. Pham, *Mental simulation, motivation and action*, [w:] *The Psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, red. P. Gollwitzer, J. Bargh, New York, Guilford Press 1996, s. 219-235.
- B. Thorton, *Defensive attribution of responsibility: Evidence for an arousal-based motivational bias*, „*Journal of Personality and Social Psychology*” 1984, 46, s. 721-734.
- J. Tischner, *Rodowód ludzkiej godności „W drodze”* 1986, nr 4, s. 49-54.
- J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Kraków, Znak, 1999.
- J. Tischner, *Etyka a historia. Wykłady*, Kraków, Instytut Myśli Józefa Tischnera, 2008.
- U. Tokarska, *Narracja autobiograficzna w terapii i promocji zdrowia*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk, GWP 2002.
- H. Triandis, *The self and social behavior in differing cultural contexts*, „*Psychological Review*” 1989, 96, 506-520.
- J. Trzebiński, M. Najda, *Poznawczy schemat struktury grupy jako przesłanka oceny racji w konfliktach* „*Przegląd Psychologiczny*” 1995, 38, 1-2, s. 85-101.
- J. Trzebiński, *Narracyjne konstruowanie rzeczywistości*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk, GWP, 2002.
- Ustawa z dnia 29 VI 1976 r. Kodeks Pracy (Dz. U. 1974 Nr 25 poz. 141 z późn. zm.)
- M. Vartia, *The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate*, „*European Journal of Work and Organizational Psychology*” 1996, Vol. 5 (2), s. 203-214.
- M. Vartia, *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*, „*Scandinavian Journal of Work Environment Health*” 2001, 27, 63-69.
- W. Vandekerckhove, R. Commers, *Downward workplace mobbing: A sign of the times?*, „*Journal of Business Ethics*” 2003 45, s. 41-50.
- S. Voss, M. Homzie, *Choice as a value*, „*Psychological Reports*” 1970, 26, s. 912-914.
- M. Warszewska-Makuch *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu w miejscu pracy*, „*Bezpieczeństwo Pracy*” 2007, 4, s. 16-19.
- M. Warszewska-Makuch, *W polskich firmach co dziesiąty pracownik może być ofiarą mobbingu*, gazetaprawna.pl 18. 12. 2007, 2007.
- M. Warszewska-Makuch, *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*, „*Bezpieczeństwo Pracy*” 2008, nr 5, s. 6-9.
- R. Wicklund, *Freedom and reactance*, New York, Academic Press, 1974.
- B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2002.

B. Wolman, *Antisocial behavior. Personality disorders from hostility to homicide*, NY, Prometheus Books, 1999.

World Health Organizations, *International Classification of Diseases (10th ed.) (ICD-10)* Gottingen: Huber, 1992.

*Workplace bullying: what everyone needs to know*, Department of Labor and industries, Report 2008, 87-2.

Work place Bullying Institute: [www.workplacebullyinginstitute.org](http://www.workplacebullyinginstitute.org).

M. Weber, *Etyka protestancka i duch kapitalizm*, Warszawa, Aletheia, 2010.

D. Zapf, C. Knorz, M. Kulla, *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1996, 5 (2), s. 215-237.

D. Zapf, C. Gross, *Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension*, „European Journal of Organizational Psychology” 2001, 10:4, s. 497-522.

M. Zaremba Bielawski, *France Telecom pod sąd*, „Gazeta Wyborcza” 6.07. 2012.

M. Zaremba Bielawski, *Nie mów mi nic milego*, „Gazeta Wyborcza” 14.06. 2012.

Sygn. Akt VII P/27/07 SO Warszawa Praga w Warszawie.

Sygn. Akt VII P 29/05 SO Warszawa Praga w Warszawie.

Sygn. Akt VII P 62/06 SO Warszawa Praga

Sygn. Akt II PK 88/08 SN.

Sygn. Akt VII P 1/06 SO Warszawa Praga w Warszawie.

Sygn. Akt II PK 228/06 SN.

Sygn. Akt IV 1p 794/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

Sygn. Akt VI P 3063/06 SR dla Warszawy Pragi-Północ.

Sygn. Akt IV 1 Pm 34/08 SO Warszawa Praga.

Sygn. Akt I PK 147/08 SN.

Sygn. Akt VI P 235/07 SR dla Warszawy Pragi-Północ.

Sygn. Akt IV 1 Pn 36/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.

Sygn. Akt VI P 2956/07 SO Warszawa Praga.

Sygn. Akt IV 1 Pm 36/10 SR dla Wrocławia Śródmieścia.